

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza súčasného stavu interných auditov systému managementu kvality a návrhy
na zlepšenie

Analysis of the Current Level of Internal Audits of Quality Management System
and Suggestions for Improvement

Student: Bc. Radovan Dočár

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2011

Místopřísežné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci vypracoval samostatně.
Přílohy mi byly poskytnuty společností.

29. 04. 2011

.....

OBSAH

1	ÚVOD	1
2	INTERNÉ AUDITY V SYSTÉMOCH MANAGEMENTU KVALITY.....	2
2.1	SYSTÉM MANAGEMENTU KVALITY	2
2.1.1	<i>Koncepcia managementu kvality</i>	<i>2</i>
2.2	AUDITY	4
2.2.1	<i>Delenie auditov.....</i>	<i>6</i>
2.3	INTERNÉ AUDITY	7
2.3.1	<i>Účel interného auditu.....</i>	<i>7</i>
2.3.2	<i>Interný audítor.....</i>	<i>8</i>
2.4	RIADENIE PROGRAMU AUDITOV	9
2.4.1	<i>Ciele a rozsah programu auditov.....</i>	<i>11</i>
2.4.2	<i>Zodpovednosti, zdroje a postupy v rámci programu auditov.....</i>	<i>12</i>
2.4.3	<i>Uplatňovanie programu auditov.....</i>	<i>12</i>
2.4.4	<i>Monitorovanie a preskúmavanie programu auditov</i>	<i>13</i>
2.5	HODNOTENIE AUDITU.....	14
2.6	POSTUP AUDITOVANIA.....	15
2.7	ZÁSADY AUDITOVANIA.....	17
2.8	METÓDY ZHROMAŽĎOVANIA INFORMÁCIÍ	19
2.9	CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI	20
2.9.1	<i>Politika kvality spoločnosti.....</i>	<i>20</i>
2.9.2	<i>Environmentálna politika</i>	<i>20</i>
3	USKUTOČŇOVANIE INTERNÝCH AUDITOV A ICH ANALÝZA.....	22
3.1	USKUTOČŇOVANIE INTERNÝCH AUDITOV V „SPOLOČNOSTI“	22
3.2	RIADENIE NEZHODY V SPOLOČNOSTI	25
3.3	NÁPRAVNÉ A PREVENTÍVNE OPATRENIA V SPOLOČNOSTI	27
3.4	PREHEAD STREDÍSK A AUDÍTOROV	30
3.5	ANALÝZA INTERNÝCH AUDITOV ZA SLEDOVANÉ OBDOBIE 2008-2010	32
3.5.1	<i>Súhrnná analýza interných auditov za obdobie 2008 - 2010.....</i>	<i>43</i>
3.6	ZÁVER Z ANALÝZY	47
4	NÁVRHY NA ZLEPŠENIE	49
5	ZÁVER	53
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	55
	ZOZNAM SKRATIEK	
	PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV BAKALÁRSKEJ PRÁCE	
	ZOZNAM PRÍLOH	
	PRÍLOHY	

1 Úvod

Kvalita je dôležitým faktorom ekonomickej výkonnosti podnikov. Spoločnosti, ktoré majú dobre zavedený systém manažmentu kvality, dosahujú dlhodobo lepšie výsledky ako firmy len s orientáciou na preukazovanie kvality prostredníctvom technickej kontroly.

Zavedenie systému riadenia kvality je tak dnes z hľadiska udržania alebo zlepšenia konkurencieschopnosti každého podniku priam nevyhnutné. To platí nielen pre veľké organizácie, ale aj pre stredné a malé firmy.

Za posledné obdobie pribúda stále viac spoločností, ktoré si nechávajú certifikovať svoj systém riadenia spoločnosti podľa noriem ISO. Vo väčšine prípadov to považujú za formálnu záležitosť, ktorú musí mať každá spoločnosť, ak chce fungovať na trhu. Táto mylná predstava pramení z nepochopenia zmyslu vlastného systému riadenia. Mnohí ľudia to považujú za zbytočné administratívne zaťaženie spoločnosti.

Skutočný zmysel systému riadenia podľa normy ISO 9001 je administratívne uľahčenie. Zatriedenie používaných a účelových dokumentov a záznamov a odstránenie tých zbytočných.

Tie spoločnosti, ktoré si uvedomili výhody ponúkané systémom ISO, berú na vedomie, že certifikáciou to nekončí, ale práve začína.

Na zisťovanie skutočného stavu je potrebné vykonávať audity v pravidelných časových intervaloch, tým častejšie, čím je systém náročnejší. Výsledky z interných auditov majú slúžiť na zlepšovanie procesov, aby sa tak dialo, je za potreby tieto zistenia ďalej analyzovať.

Diplomová práca sa zaoberá analýzou stavu interných auditov vo výrobnnej spoločnosti. Cieľom je nájsť odpoveď na otázky, či spĺňajú interné audity v spoločnosti podmienku nezávislosti; či má podnik dokumentovaný postup riadenia interných auditov; či vyhovujú procesy v spoločnosti požiadavkám normy ISO 9001; aký je trend výsledkov interných auditov; aké najčastejšie nezhody sa vyskytovali pri auditovaní a zvoliť návrhy, ktoré by slúžili k zlepšeniu zisteného stavu.

2 Interné audity v systémoch managementu kvality

Táto teoretická časť je zameraná na priblíženie systému managementu kvality, jeho princípy a základné charakteristiky noriem ISO. Okrem toho táto kapitola pojednáva o auditoch, ich vývoji, základnom členení, hodnotení a následne o postupe pri auditovaní. Tiež obsahuje základné požiadavky a predpoklady pre vykonávanie činnosti interného audítora. Väčší dôraz sa kládol na interné audity.

2.1 Systém managementu kvality

Norma ČSN EN ISO 9000:2006 definuje systém managementu kvality ako koordinované činnosti pre vedenie a riadenie organizácie k vzhl'adom ku kvalite.

Systém managementu kvality sa chápe ako súbor vzájomne súvisiacich prvkov, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou celkového systému riadenia organizácie a ktorý má zabezpečiť maximálnu spokojnosť a lojalitu zainteresovaných strán pri minimálnej spotrebe daných zdrojov. [9]

2.1.1 Konceptia managementu kvality

V súčasnosti sa proklamujú 3 základné koncepcie rozvoja systému managementu kvality [9]: *konceptia odvetvových štandardov*, *konceptia ISO*, *konceptia TQM*.

Konceptia odvetvových štandardov

Prvá z nich vznikla u korporácií, ktoré si uvedomili vnútornú potrebu vytvorenia systémových prístupov managementu kvality. Požiadavky na tieto systémy preniesli do noriem, ktoré mali a majú aj dnes platnosť v rámci jednotlivých odvetví. Najstarší pochádza zo 70-tych rokov minulého storočia, týkali sa postupov správnej výrobnéj praxe GMP – Good Manufacturing Practice. [9]

Konceptia TQM

TQM (Total Quality Management) je filozofia managementu spoločnosti. K praktickej aplikácii boli na podporu TQM vyvinuté rôzne modely dnes označované najčastejšie ako modely excelencie spoločnosti. Z nich sú najznámejšie modely Demingovej ceny za kvalitu v Japonsku, model americké Národnej ceny Malcolma Baldrige (MBNQA – Malcolm Baldrige National Quality Award) a v Európe najrozšírenejší a veľmi rešpektovaný EFQM Model Excelencie. [9]

Koncepcia ISO

Posledná je koncepcia založená na báze noriem ISO. ISO znamená Medzinárodná organizácia pre normalizáciu (International Organization for Standardization). Táto medzinárodná sieť organizácií publikuje množstvo noriem určených pre rôzne odvetvia a ich požiadavky, ktoré sú špecifické pre každé z nich. Jedná sa o normy definujúce požiadavky na systém riadenia spoločností (napr. ISO 9001, ISO 14001). [9]

V 90-tych rokoch minulého storočia organizácia pre normy ISO prvý krát zverejnila sadu noriem, ktoré sa nezapodievali technickými požiadavkami na výrobky a procesy, ale výhradne požiadavkami na systém - systém kvality. Pôvodne šlo o päťicu noriem, najčastejšie označované ako normy ISO rady 9000.

Väčšina organizácií má zavedený systém managementu kvality práve podľa tzv. ISO noriem prevažne rady 9000 - súborom noriem uznávaný v celom svete.

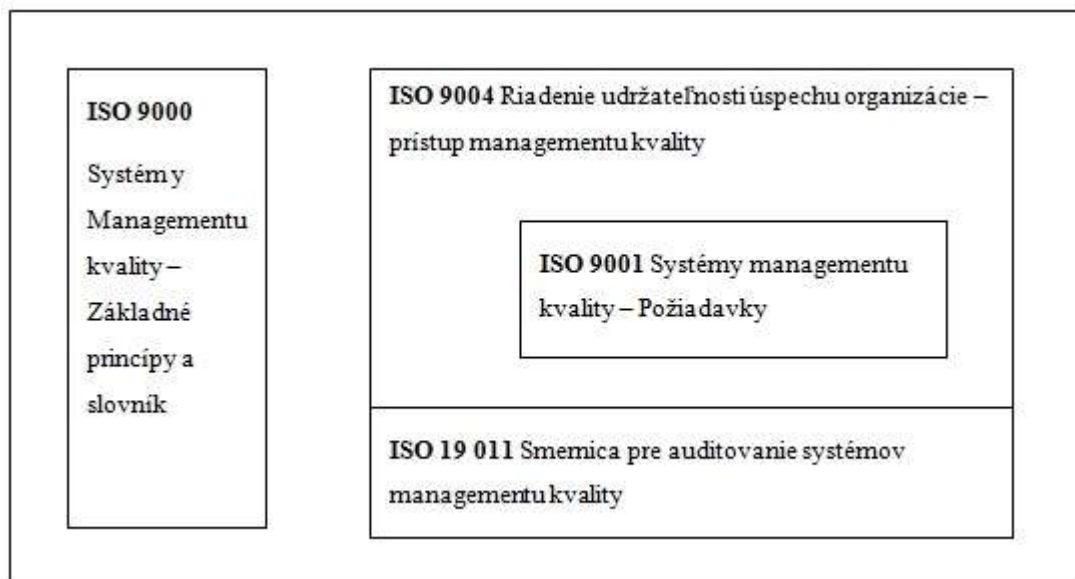
Princípy managementu kvality podľa ISO 9000 sú [3]:

1. zameranie sa na zákazníka,
2. vedenie a riadenie ľudí,
3. zapojenie ľudí,
4. procesný prístup,
5. systémový prístup k managementu,
6. neustále zlepšovanie,
7. rozhodovanie sa na základe faktov,
8. zájomne prospešné dodávateľské vzťahy.

Základné typy noriem ISO rady 9000 v systémoch managementu kvality [2]:

- ČSN EN ISO 9000 – 2006 Systémy managementu kvality – Základné princípy a slovník;
- ČSN EN ISO 9001 – 2010 Systémy managementu kvality – Požiadavky;
- ČSN EN ISO 9004 – 2010 Riadenie udržateľnosti úspechu organizácie – prístup managementu kvality;
- ČSN EN ISO 19 011 – Smernica pre auditovanie systémov managementu kvality.

Vzájomné súvislosti jednotlivých vyššie uvedených noriem sú znázornené na doleuvedenom obrázku.



Obr. 2.1 Štruktúra súboru noriem ISO 9000. Prameň [8], aktualizované.

Charakteristické rysy koncepcie ISO

Normy ISO rady 9000 majú univerzálny charakter, tzn. že ich aplikácia nezávisí ani na charakteru procesu, ani na povahe výrobkov.

Normy tejto rady nie sú záväzné, ale iba odporúčajúce. Až v okamihu, kedy sa dodávateľ zaviazal odberateľovi, že u seba aplikuje systém managementu kvality podľa týchto noriem, stáva sa táto norma pre daného producenta záväzným predpisom [9].

Ďalej sa budem venovať problematike auditov v systéme managementu kvality, s podrobnejším zameraním na interné audity.

Organizácia musí v plánovaných intervaloch uskutočňovať interné audity, tak aby sa stanovilo, či systém managementu kvality[2]:

- a) vyhovuje plánovanému usporiadaniu, požiadavkám tejto medzinárodnej normy a požiadavkám na systém managementu kvality, ktoré si stanovila organizácia,
- b) je efektívne implementovaný a udržiavaný.

2.2 Audity

Táto kapitola je zameraná na históriu a vývoj auditov, jeho delenie, postup pri auditovaní, ďalej špecifikácia interného auditu a interného audítora.

Vývoj auditu

História auditu je dlhá a úzko súvisí s rozvojom účtovníctva. Audit a účtovníctvo patrili k metódam, ktoré boli používané spočiatku jednotlivými rodmi, neskôr kupcami, obchodníkmi pre evidovanie ich majetku.

Rozvoj auditu bol od polovice 19. storočia vyvolaný nárastom účtovných informácií a nutnosti zabezpečiť spoľahlivosť účtovného systému. V Anglicku bol v roku 1844 zákonom o akciových spoločnostiach vytýčená požiadavka, aby jeden či viac akcionárov preverili rozvahy pripravované riaditeľmi spoločnosti.

V roku 1914 bol v New Yorku založený Inštitút interných audítorov, k nemu v súčasnosti patria audity väčšiny európskych a iberoamerických krajín, Spojených štátov a Kanady. Inštitút zameriava svoju pozornosť na odborné školenie interných audítorov, na profilovanie a rozvoj internej audítorskej činnosti a na vypracovanie noriem a pravidiel. Neskôr v roku 1982 bola založená Európska konfederácia Inštitútov pre interný audit (ECIIA). Jej poslaním je presadzovanie a rozvíjanie profesionálnej praxe v oblasti interného auditu. [4]

Medzi hlavné ciele ECIIA patria:

- deliť sa medzi členmi ECIIA o poznatky a skúsenosti prostredníctvom študijných projektov, konferencií a seminárov, aby slúžili a rozvíjali interný audit v Európe,
- deliť sa medzi členmi ECIIA o poznatky a skúsenosti, aby bola získaná podpora pre prijatie štandardov profesionálnej praxe interného auditu,
- zaistiť jednotný styk medzi členov ECIIA a EU vo vzťahu k všetkým záležitostiam, ktoré sú v záujme Konfederácie,
- podporovať profesiu interného auditu obecné a jeho špecifický rozvoj v Európe špeciálne.

Od roku 1994 združuje interných audítorov v Českej republike Český inštitút interných audítorov (ČIIA). K základným úlohám ČIIA patrí systematické vzdelávanie interných audítorov, a to ako formou kurzov venovaných jednotlivým problémom audítorskej práce, tak aj ucelenými prípravami v podobe manažérskeho štúdia vedúceho k získaniu diplomu CIA. [4]

Charakteristika auditu

Podľa normy ČSN EN ISO 19011 je audit definovaný ako systematický, nezávislý a dokumentovaný proces získavania dôkazov z auditu a jeho objektívneho hodnotenia s cieľom stanoviť rozsah plnenia kritérií auditu.

Auditovanie je proces, ktorý by mal byť štandardnou súčasťou systému managementu kvality (SMK), to znamená súborom činností, ktoré sú plánované – vrátane plánovania zdrojov a postupov auditovania, systematicky realizované tak, aby sa s ich výsledkami v SMK vhodným spôsobom naložilo pri rozhodovacích procesoch.

2.2.1 Delenie auditov

V literatúre môžeme nájsť rôzne delenie auditov dokonca sa môžeme stretnúť s protichodnými názormi. Podľa Dvořáčka [4] je základné členenie vedené podľa toho kto audit vykonáva naproti tomu podľa Nenadála [9] je hlavným faktorom, kto výstup z daného auditu využíva.

Ja som sa priklonil na stranu faktora „kto využíva výsledky z auditu“, keďže interný audit môže vykonávať aj externá osoba ak ju organizácia poverí.

Základné členenie na audity **interné** a **externé** teda nemôže byť vedené podľa toho, kto audit vykonáva, ale podľa toho, kto využíva závery (výstupy) z auditovania.

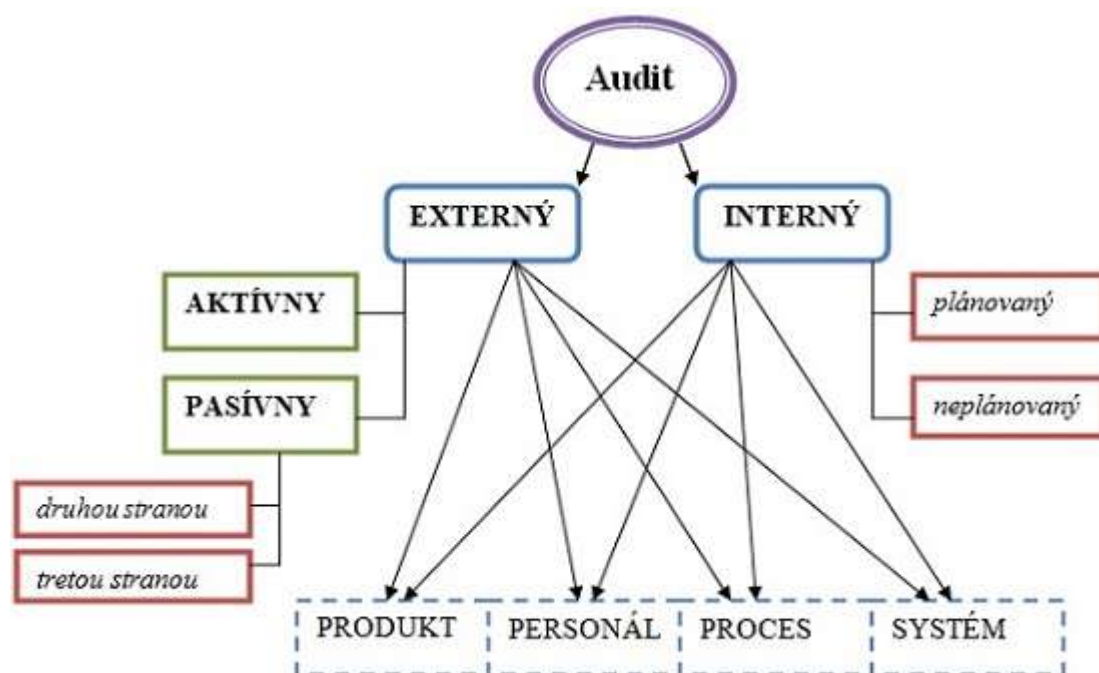
Závery z interných auditov využíva výhradne sama auditovaná organizácia, predovšetkým jej *vrcholové vedenie*, zatiaľ čo závery externých auditov využívajú i iné organizácie, napr. *zadávatelia zákaziek*, *odberatelia* (jedná sa o audity druhou stranou), *certifikačné orgány* (audity treťou stranou).

Ďalším hľadiskom pre rozlíšenie auditu je vlastný **predmet** auditu. Podľa toho rozlišujeme audit: *produktový*, *personálny*, *procesný*, *systémový*.

Predmetom produktového auditu je vlastný výrobok. Dôraz personálneho auditu je zameraný na identifikovanie prekážok, ktoré personálu bráni pri využití ich schopností.

U procesného auditu je kladený dôraz hlavne na procesný prístup. U systémového auditu sa kladie dôraz na systematickosť pri realizácii a zabezpečení činnosti, ktoré sú auditované.

Obrázok 2.2 znázorňuje základné členenie auditov.



Obr. 2.2 Základné členenie auditov. Prameň [9].

2.3 Interné audity

Interný audit (IA) je podľa [9] nezávislá, objektívna, zisťovacia a konzultačná činnosť zameraná na pridanú hodnotu a zlepšovanie chodu organizácie. Pomáha organizácii dosiahnuť jej ciele tým, že zavádza systematický a metodický prístup k hodnoteniu a zlepšovaniu efektívnosti riadenia rizík, riadiacich a kontrolných procesov. Predmet IA sa volí podľa potreby. Môžu ním byť jednotlivé procesy prebiehajúce v organizácii, jednotlivé útvary, jednotlivé prvky normy ISO 9001, náhodne zvolené zákazky atď.

2.3.1 Účel interného auditu

Zmyslom interných auditov systému managementu kvality je podľa [2] zistiť, či systém vyhovuje plánovaným činnostiam, požiadavkám ISO 9001 a požiadavkám kladeným na systém SMK stanoveným samotnou organizáciou. Taktiež nezabúdajú na efektívne využívanie daného systému. Dôležitou požiadavkou je posúdiť funkčnosť (výkonnosť) SMK a systematicky vyhľadávať príležitosti k jeho zlepšovaniu.

Ciele interného auditu

Existujú 4 primárne ciele interného auditu [1]:

- overiť zhodu s aplikovateľnými normami,
- overiť zhodu s dokumentovanými postupmi,

- overiť efektívnosť procesov v danom systéme,
- identifikovať príležitosti pre zlepšenie systému.

2.3.2 Interný audítor

Interné audity sú uskutočňované jedným alebo viacerými audítormi. Každý audítor musí byť podľa [1] dostatočne vyškolený a musí mať potrebné znalosti, schopnosti a osobné vlastnosti. Musí byť taktiež nezávislý na oblasti, oddelení alebo činnosti, ktorá je predmetom auditu.

Požiadavky na audítorov

V tabuľke 2.1 uvádzam prehľad úrovne vzdelania, pracovných skúseností, školení a výcvikov audítorov.

Tab. 2.1 Príklad úrovne vzdelania, skúsenosti, školení a výcvikov interných audítorov. *Prameň [1]*

Paremetr	Auditor	Auditor obou oborů	Vedoucí týmu auditorů
Vzdělání	Středoškolské vzdělání (viz Poznámka 1)	Totéž jako u auditora	Totéž jako u auditora
Celková pracovní zkušenost	5 let (viz Poznámka 2)	Totéž jako u auditora	Totéž jako u auditora
Pracovní zkušenost v oboru managementu kvality nebo environmentálního managementu	Nejméně 2 roky z celkových 5 let	2 roky v druhém oboru (viz Poznámka 3)	Totéž jako u auditora
Školení/výcvik auditorů	40 h školení/výcviku auditu	24 h školení/výcviku v druhém oboru (viz Poznámka 4)	Totéž jako u auditora
Zkušenosti z auditů	4 kompletní audity z celkových 20 dní zkušeností z auditů jako auditor v přípravě pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů (viz Poznámka 5) Audit by měl být dokončený nejméně během tří posledních let.	3 kompletní audity z celkových nejméně 15 dní zkušeností z auditů v druhém oboru pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů v druhém oboru (viz Poznámka 5). Audity by měly být dokončeny nejméně během dvou posledních let.	3 kompletní audity z celkových nejméně 15 dní zkušeností z auditů v roli vedoucího týmu auditorů pod vedením odborně způsobilého vedoucího týmu auditorů (viz Poznámka 5) Audity by měly být dokončeny nejméně během dvou posledních let.
POZNÁMKA 1 Středoškolské vzdělání je ta část národního vzdělávacího systému, který navazuje na základní stupeň, ale který je dokončený před přijetím na vysokoškolský nebo podobný vzdělávací stupeň.			
POZNÁMKA 2 Je přípustné snížit o 1 rok počet let pracovní zkušenosti, pokud má auditor příslušné vzdělání, které navazuje na středoškolské.			
POZNÁMKA 3 Pracovní zkušenost v druhém oboru smí být souběžná s pracovní zkušeností v prvním oboru.			
POZNÁMKA 4 Školení/výcvik ve druhém oboru spočívá v osvojení znalostí příslušných norem, zákonů, předpisů, principů, metod a technik.			
POZNÁMKA 5 Kompletní audity jsou audity provedené podle všech prvků popsaných v 6.3 až 6.6. Celková zkušenost z auditů by měla být pokryta celou normou systému managementu.			

Podľa normy ČSN EN ISO 19011 majú mať audítori minimálne stredoškolské vzdelanie, prax v procesoch managementu kvality, špeciálny výcvik pre audítorov v minimálnom rozsahu 40 hodín a taktiež skúsenosti s auditovaním.

Osobné vlastnosti audítora

Audítor by mal byť podľa normy ČSN EN ISO 19011 [1]:

- ✓ morálny – mal by byť pravdovravný, spravodlivý, čestný a diskretný;
- ✓ prístupný názorom – schopný prijať alternatívne myšlienky alebo iný uhol pohľadu;
- ✓ diplomatický – taktný pri jednaní so všetkými ľuďmi;
- ✓ všímavý – aktívne sledovať činnosti a okolité prostredie;
- ✓ vnímavý – je schopný vnímať a pochopiť rôzne situácie;
- ✓ všestranný – vie prispôbiť svoje posudzovanie k rôznym typom systémov;
- ✓ húževnatý – oplýva vytrvalosťou v prekonávaní zábran;
- ✓ rozhodný – svoje závery uskutočňuje na základe logických úvah a analýz;
- ✓ samostatný – pracuje nezávisle avšak spolupracuje s ostatnými.

Zásady a pravidlá jednania interných audítorov

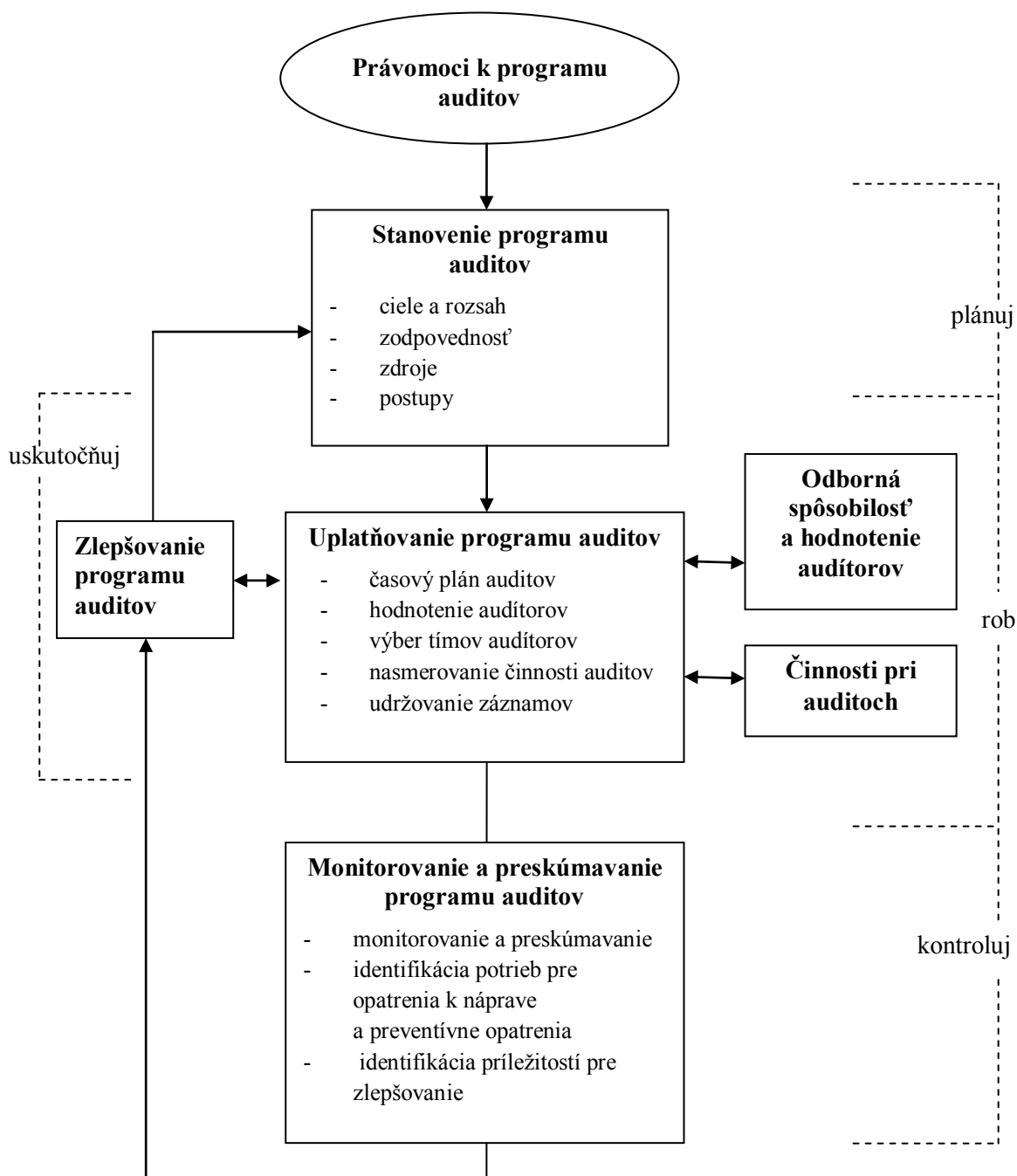
Od interných audítorov sa očakáva, že budú dodržiavať a uplatňovať nasledujúce základné zásady: [5]

- **Princíp integrity** – integrita interných audítorov vytvára dôveru, ktorá je základným atribútom spoľahlivosti ich úsudkov.
- **Princíp objektivity** – pri zhromažďovaní, hodnotení a podávaní informácií o činnostiach a procesoch, ktoré preverujú, majú preukazovať interní audítori najvyššiu úroveň profesionálnej objektivity.
- **Princíp dôvernosti** – interní audítori musia rešpektovať vlastníctvo a hodnotu informácií, ktoré získavajú pri svojej činnosti tieto informácie neposkytujú bez príslušného súhlasu.
- **Princíp kompetentnosti** – pri poskytovaní služieb interného auditu uplatňujú interní audítori potrebné vedomosti, schopnosti a skúsenosti.

2.4 Riadenie programu auditov

Program auditov zahŕňa jeden alebo viac auditov, v závislosti na veľkosti, zameraní a zložitosti auditovanej organizácie. Tieto audity smú mať i rôzne ciele a taktiež smú zahŕňať spoločné alebo kombinované audity.

V nasledujúcej schéme je uvedený proces riadenia programu auditov, ktorý je v nasledujúcich bodoch ďalej bližšie charakterizovaný.



Obr. 2.3 Proces toku riadenia programu auditov. Prameň [1]

Program auditov zahŕňa všetky činnosti nevyhnutné pre plánovanie a organizovanie typov a počtu auditov a pre poskytovanie zdrojov na ich efektívne a účinné vedenie v stanovenom časovom rámci.

Organizácie smú stanoviť viac než jeden program auditov. Vrcholové vedenie organizácie by malo udeliť právomoc k riadeniu programu auditov.

Tieto osoby zodpovedné za riadenie programu auditov majú:

- stanoviť, uplatňovať, monitorovať, preskúmať a zlepšovať program auditov;
- identifikovať nevyhnutné zdroje a zistiť ich poskytnutie.

Ak organizácia, ktorá má byť auditovaná, prevádzkuje oba systémy managementu kvality a environmentálneho managementu, smie v programoch auditov použiť kombinované audity. V takom prípade je treba venovať zvláštnu pozornosť odbornej spôsobilosti audítorov.

2.4.1 Ciele a rozsah programu auditov

Ciele programu auditu

Programy auditov by mali mať stanovené ciele pre nasmerovanie plánovanie a uskutočňovanie auditov.

Pri stanovovaní cieľov môžu byť zvažované [1]: *priority managementu; komerčné zábery; požiadavky systému managementu; požiadavky zákonov, predpisov a zmlúv; potreba hodnotenia dodávateľov; požiadavky zákazníka; potreby ďalších zainteresovaných strán; potenciálne rizika pre organizáciu.*

Rozsah programu auditov

Rozsah programu auditov sa môže meniť a závisí na veľkosti, zameraní a zložitosti auditovanej organizácie, rovnako tak ako na [1]:

- a) predmete, cieľi a dobe trvania každého uskutočneného auditu;*
- b) početnosti uskutočnených auditov;*
- c) počte, dôležitosti, zložitosti, podobnosti a umiestnení činnosti, ktoré majú byť auditované;*
- d) normách, zákonných, predpisových a zmluvných požiadavkách a iných kritérií auditov;*
- e) potrebnosti akreditácie alebo registrácie/certifikácie;*
- f) záveroch predchádzajúcich auditov alebo výsledkoch predchádzajúcich preskúmaní programu auditov;*
- g) jazykových, kultúrnych a sociálnych hľadiskách;*
- h) vzťahoch so zainteresovanými stranami;*
- i) významných zmenách organizácie alebo jej prevádzky.*

2.4.2 Zodpovednosti, zdroje a postupy v rámci programu auditov

Zodpovednosť

Zodpovednosť za riadenie programu auditov by mala byť uložená jednej alebo viac osobám, ktoré všeobecne rozumejú zásadám auditov, odbornej spôsobilosti audítorov a používaní technik auditu. Mali by mať manažérske schopnosti a také technické a podnikateľské znalosti odpovedajúce činnostiam, ktoré sú predmetom auditu.

Tieto osoby s určenou zodpovednosťou za riadenie programu auditov by mali stanovovať ciele a rozsah programov auditov, stanoviť zodpovednosti a postupy a zaistiť poskytnutie zdrojov.

Taktiež musia zaistiť uplatňovanie programu auditov a udržiavať záznamy o nich. V neposlednom rade monitorovať, preskúmať a zlepšovať program auditov.

Zdroje programu auditov

Pri identifikovaní zdrojov programu auditov, by mali byť vzaté do úvahy [1]:

- a) finančné zdroje nutné pre vypracovanie, zavedenie, riadenie a zlepšovanie činností pri audite;
- b) techniky auditu;
- c) procesy k dosiahnutiu a udržaniu odbornej spôsobilosti audítorov a zlepšovania ich dosahovanej úrovne;
- d) dostupnosť audítorov a technických expertov, ktorí majú príslušnou odbornou spôsobilosťou pre jednotlivé ciele programu auditov;
- e) rozsah programu auditov a
- f) doba na cestu, ubytovanie a iné potreby pri auditovaní.

Postupy programu auditov

Postupy programu auditov by mali obsahovať plánovanie a časové rozvrhnutie auditov, zaisťovanie odbornej spôsobilosti, výber vhodných tímov audítorov, uskutočnenie auditov, postupy na udržiavanie záznamov programu auditov, monitorovanie dosahovanej úrovne a efektívnosti, podávanie správ o celkovom výsledku programu auditov vrcholovému vedeniu. Malé organizácie majú často uvedené činnosti popísané v jednom hlavnom postupe.

2.4.3 Uplatňovanie programu auditov

Uplatňovanie programu auditov v sebe zahŕňa [1]: *oznámenie programu auditov príslušným stranám; koordináciu a časové naplánovanie auditov a iných činností*

prislúchajúcich programu auditov; stanovovanie a udržiavanie procesu hodnotenia audítorov a ich neustáleho profesijného rozvoja; zaistenie výberu tímu audítorov; poskytovanie požadovaných zdrojov pre tímy audítorov; zaistenie uskutočnenia auditu v súlade s programom auditov; zaistenie riadenia záznamov o činnostiach pri audite; zaistenie preskúmania a schválenia správ z auditu a zaistenia ich rozoslania klientom auditu a iným určeným stranám; zaistenie programu auditov, ak je to za potreby.

Záznamy z programu auditov

Záznamy musia byť udržiavané, aby dokazovali uplatňovanie programu auditov a mali by obsahovať [1]:

- a) *záznamy vzťahujúce sa k jednotlivým auditom, napr. plány auditov a správy z auditov; správy o nezhodách; správy o opatreniach k náprave a preventívnych opatrení a v prípade potreby správy z následných auditov;*
- b) *výsledky preskúmania programu auditov;*
- c) *personálne záznamy o audítoroch, napr. hodnotenie odbornej spôsobilosti a dosahovanej úrovne audítora; výber tímu audítorov; udržiavanie a zlepšovanie odbornej spôsobilosti.*

Je dôležité, aby záznamy boli uchovávané a vhodne chránené.

2.4.4 Monitorovanie a preskúmavanie programu auditov

Uplatňovanie programu auditov by malo byť monitorované a v primeraných intervaloch preskúmané za účelom posúdenia, či boli splnené jeho ciele, a aby boli identifikované príležitosti k zlepšovaniu. Tieto výsledky sú oznámené vrcholovému vedeniu.

Monitorovanie by malo byť uskutočňované pomocou charakteristík dosahovanej úrovne, ktorými sú napríklad [1]:

- *schopnosť tímu audítorov uplatňovať plán auditu,*
- *zhoda s programami a časovým plánom auditov,*
- *spätná väzba od klientov auditu, auditovaných organizácií a audítorov.*

Pri preskúmaní programu je napríklad braný zreteľ aj na

- a) *výsledky a trendy z monitorovania,*
- b) *zhodu s postupmi,*
- c) *vývoj potrieb a očakávaní zainteresovaných strán,*
- d) *záznamy z programu auditov,*
- e) *alternatívne alebo nové techniky auditovania,*

- f) konzistentnosť v dosahovanej úrovni medzi tímami audítorov.

Výsledky preskúmania programu auditov vedú k opatreniam k náprave a preventívnym opatreniam a zlepšovaniu programu auditov.

2.5 Hodnotenie auditu

Kvantitatívne hodnotenie auditu umožňuje, aby analýzy výsledkov auditovaných správ boli porovnateľné a mohli byť stanovené zmeny oproti predchádzajúcim auditom v zmysle trvalého zlepšovania.

Na základe rozdielnych úrovní hodnotenia a zadania cieľov môže nastať potreba percentuálnej klasifikácie v celkovom stupni plnenia a značenia hodnotenia. K tomu môže byť použité i kvalitatívne hodnotenie

Každá otázka je hodnotená podľa daných požiadaviek a ich dôsledného plnenia v procese. Hodnotenie každej otázky môže mať 0, 2, 4, 6, 8, 10 bodov; pričom pre bodové hodnotenie je meradlom preukázané plnenie požiadaviek [7].

Pri hodnotení pod 10 bodov musia byť stanovené nápravné opatrenia s udaním termínu a zodpovedného pracovníka.

Možnosti pridelenia bodov je vidno v nasledujúcej tabuľke.

Tab. 2.2 Bodové hodnotenie odpovedí. Prameň [7]

Predmet otázky	Hodnotenie odpovedí					
	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE
Uspokojivo dokumentovaný	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE	ÁNO	NIE
V praxi je uspokojivo preukázaný	ÁNO	ÁNO	PREVAŽNE*		NIE	NIE
Počet bodov	10	8	6	4	2	0

*prevažne - viac ako $\frac{3}{4}$ všetkých ustanovení je účinne preukázaných a neexistuje žiadne zvláštne riziko.

Stupeň plnenia požiadaviek [6]:

$$Spp = \frac{\text{počet dosiahnutých bodov}}{\text{počet možných bodov}} \times 100 \text{ (v \%)}$$

Výsledok auditu sa hodnotí na základe zisteného stupňa plnenia v percentuálnom hodnotení prvkov.

Miera funkčnosti systému [6]:

$$Mfs = \frac{\Sigma \text{ Spp (\%)}}{\text{počet auditov SMK}}$$

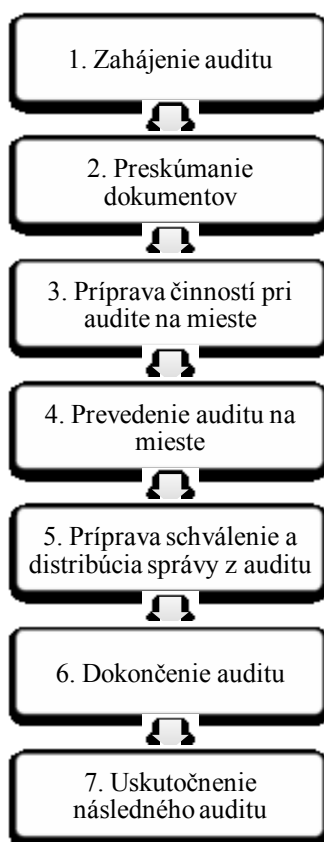
Tento spôsob sa používa pre hodnotenie produktov, techniky alebo iných posudzovaných oblastí po prispôsobení súboru otázok. Nasledujúca tabuľka znázorňuje klasifikáciu stupňa plnenia posudzovaných oblastí.

Tab. 2.3 Klasifikácia stupňa plnenia. Prameň [7]

Výsledný stupeň plnenia v (%)	Posúdenia systému zabezpečovania kvality	Klasifikácia
100 - 85	uspokojivý	A
85 - 60	podmienečne uspokojivý	B
60 a menej	neuspokojivý	C

2.6 Postup auditovania

V rámci tejto podkapitoly sa budeme zapodievať postupom auditovania podľa normy ČSN EN ISO 19 011. Jednoduchý prehľad typických činností auditu znázorňuje obrázok 2.4.



Obr. 2.4 Prehľad typických činností auditu. Prameň [1]

1. Zahájenie auditu

V tejto zahájovacej fáze je na začiatku roku menovaný vedúci audítorského tímu zodpovednou osobou za riadenie programu auditu. K vedúcemu audítorovi sú tiež zvolení ďalší členovia audítorského tímu.

Mali by sa preskúmať podmienky a vplyvy, ktoré by bránili uskutočneniu efektívnej realizácie auditu (napr. nedostatok zdrojov, nepripravenosť preverovaného miesta). Taktiež by mala byť dohodnutá otázka jazyka samotného auditu v prípade, ak sú dodávatelia z rôznych krajín.

2. Preskúmavanie dokumentov

Zaisťuje sa, či sú k dispozícii všetky potrebné kritéria tzn. *normy, smernice, zákony, príručka kvality* atď. v dokumentovanej podobe.

Realizáciu preskúmavania uskutočňuje buď vedúci alebo celý audítorský tím. Ak je dokumentácia nedostačujúca, vedúci tímu audítorov by mal informovať klienta auditu a osoby zodpovedné za riadenie programu auditu.

Následne sa rozhodne, či v auditovaní pokračovať alebo audit pozastaviť, dokiaľ nebude rozhodnuté o sporných otázkach v dokumentácií.

3. Príprava auditu na mieste

Zahrňuje vypracovanie operatívneho plánu auditu, vrátane podrobného rozpisu, *kde ?, kedy ? a kto ? (ktorý člen tímu)* bude auditovať jednotlivé procesy a činnosti v rámci systému managementu. Túto agendu má na starosti vedúci audítorského tímu. Členovia audítorského tímu sa na mieste podrobia príprave k auditu.

Audítori si pre daný audit pripravujú zoznamy otázok „checklisty“ a pre zaznamenávanie informácií formuláre, ktoré používajú pri následnom audite.

Otázky musia byť chápané ako vodítko, ktoré možno vhodne dopĺňovať otázkami podľa aktuálneho zistenia.

4. Uskutočnenie auditov na mieste

Podľa dopredu stanoveného audítorského plánu audítori postupujú v zbere a analýze dát, ktoré získavajú s pohovormi od zamestnancov, pozorovaním a preskúmaním dokumentov. Preverujú sa procesy a porovnávajú sa dokumentované postupy s reálnym stavom v preverovanej spoločnosti.

Audítori formulujú všetky dôležité zistenia z auditu a pripravujú predbežné závery. Vlastník preverovaného procesu bude oboznámený s hlavnými zisteniami z auditu, ktoré sa budú týkať buď nezhody, odchýlky alebo príležitosti k zlepšeniu.

5. Príprava, schvaľovanie a distribúcia správy z auditu

Písomnou formou sa sumarizujú všetky zistenia a závery priamo na mieste pri dokončení auditu a vypracuje sa záverečná správa z auditu. ČSN EN ISO 19011 obsahuje doporučený text správy z auditu.

Záverečná správa je rozposielaná podľa dopredu stanoveného kritéria vlastníkom auditovaných procesov, vedúcim príslušných organizačných jednotiek a taktiež s ňou musí byť zoznamované vedenie dodávateľskej spoločnosti.

Predávanie a prejednávanie správy z auditov by malo prebiehať za vopred stanovených podmienok vzhľadom k tomu, že správa je považovaná za dôverný dokument.

6. Dokončenie auditu

Riadiaci pracovníci dodávateľa by mali prediskutovať závery v správe z auditu. Tí navrhnu, zrealizujú a následne preveria vhodné opatrenia k náprave prípadne preventívne opatrenia. Audit je dokončený až vtedy, keď boli uskutočnené všetky činnosti popísané v pláne auditu a schválená správa z auditu bola distribuovaná.

7. Uskutočnenie následného auditu

Toto opatrenie nie je súčasťou auditu. Audítor podľa potreby informuje klienta auditu o možnosti tohto opatrenia. Dokončenie a efektívnosť opatrení k náprave majú byť overené. Toto overenie sme byť súčasťou ďalšieho auditu.

2.7 Zásady auditovania

Auditovanie je charakterizované dodržiavaním rady zásad. Tieto zásady činia audit efektívnym a spoľahlivým nástrojom pre podporu politik (stratégií) managementu a riadení, ktorý poskytuje informácie, ktoré organizácia môže využiť pre zlepšovanie dosahovanej úrovne. Dodržovanie týchto zásad je predpokladom pre zaistenie zodpovedajúcich a dostatočných záverov z auditu.

Umožňujú tiež, aby na seba nezávisle pracujúci audítori dospeli za podobných okolností k podobným záverom.

Etické chovanie - základ profesionality

Pri uskutočňovaní auditov je základom dôveryhodnosť, jednotnosť, dôvernosť a diskretnosť.

Spravodlivé prezentovanie - povinnosť podávať pravdivé a presné správy

Zistenie z auditov, závery z auditov a správy z auditov majú pravdivo a presne odrážať činnosti pri auditoch.

Povinnosť profesionálneho prístupu - používanie starostlivosti a správneho úsudku pri uskutočnení auditu

Starostlivosť audítorov je v súlade s dôležitosťou ich úlohy a s dôverou, ktorú do nej vkladajú klienti a iné zainteresované strany. Dôležitým činiteľom je potrebná odborná spôsobilosť.

Ďalšie zásady vzťahujúce sa k auditu sú podľa definície nezávislosť a systematickosť.

Nezávislosť - základ pre nestrannosť a objektivitu záverov z auditu

Audítori sú nezávislí na činnosti, ktorú auditujú a nie sú zaujatí a nesmú sa dostať do stretu záujmov. Audítori zastávajú počas procesu auditu objektívne stanovisko, aby zaistili, že zistenie z auditov a závery z auditov budú založené výlučne na dôkazoch z auditov.

Preukázateľnosť - racionálna metóda pre dosiahnutia spoľahlivých a reprodukovateľných záverov z auditov pri systematickom procese auditu

Dôkaz z auditu je overiteľný. Je založený na vzorkách dostupných informácií, pretože je audit uskutočňovaný vo vymedzenej dobe a s vymedzenými zdrojmi. Primerané použitie vzorkovanie informácií tesne súvisí s ich dôveryhodnosťou pre uvedenie do záverov z auditov.

2.8 Metódy zhromažďovania informácií

Medzi najčastejšie využívané metódy zbierania informácií sú:

- Pozorovanie,
- Zisťovanie faktov z dokumentov a záznamov
- Rozhovory.

Podľa [1] je najvhodnejšie zvolené zdroje informácií meniť podľa predmetu a zložitosti auditu. Mali by zahŕňať: *rozhovory so zamestnancami a ďalšími osobami; pozorovanie činností a okolitého pracovného prostredia a podmienok; dokumenty, plány, postupy, normy, inštrukcie, licencie a povolenia, špecifikácie, výkresy, zmluvy a objednávky; záznamy, ako sú kontrolné záznamy, zápisy z porád, správy z auditov, záznamy z monitorovania a výsledky merania; analýzy a ukazovatele dosahovanej úrovne; správy z iných zdrojov ako napríklad spätná väzba od zákazníka, hodnotenie dodávateľov, informácie z externých strán; počítačové databázy a webové stránky.*

Jedným z najdôležitejších prostriedkov zhromažďovania informácií sú pohovory. Mali by byť vedené s ohľadom na danú situáciu a osobu, s ktorou bude rozhovore uskutočňovaný.

Audítor by mal mať na zreteli:

- aby pohovory boli vedené s osobami na príslušných úrovniach a vo funkciách, pod ktoré spadajú činnosti a úkoly, ktoré sú predmetom auditovania;
- aby pohovory boli vedené počas pracovnej doby a ak je to vhodné, priamo na pracovisku osoby, s ktorou je uskutočňovaný rozhovor;
- že má byť vynaložené všetko úsilie, aby osoba, s ktorou je vedený rozhovor, sa cítila uvoľnene ako pred tak i počas rozhovoru;
- aby bol vysvetlený dôvod rozhovoru a akýchkoľvek poznámok;
- aby rozhovor bol zahájený požiadanim príslušnej osoby o popis jej práce;
- aby boli vylúčené otázky, ktoré ovplyvňujú odpoveď (navádzacie otázky);
- aby výsledky rozhovoru boli zhrnuté a preberané s osobou, s ktorou bol vedený rozhovor;
- že by mal osobám, s ktorými viedol rozhovor, poďakovať za účasť na spoločnej práci.

2.9 Charakteristika spoločnosti

K vzhľadom ku citlivosti informácií, s ktorými budem pracovať, sa firma rozhodla zostať v anonymite. Preto v tejto práci budem pracovať s fiktívnou firmou, ktorú budem charakterizovať len obecné a nazývať ju „spoločnosťou“. Informácie budem uvádzať len s malými úpravami, avšak budú korešpondovať s reálnou firmou.

Spoločnosť sa zaraďuje medzi veľké podniky a to čo do počtu zamestnancov, dosiahnutého obratu a zisku.

Firma pôsobí na Slovensku v strojárskom priemysle, a preto má vytvorený systém managementu kvality podľa **ISO 9001:2008** a certifikovaný spoločnosťou *DNV (Det Norske Veritas)*.

2.9.1 Politika kvality spoločnosti

Kvalita je pre spoločnosť prvoradá. Kontrola kvality prebieha počas celého výrobného procesu, od dodávky výrobných dielov až po kontrolu vyrobeného produktu.

Kvalitu kontrolujú tímy, ktoré na jednotlivých oddeleniach pracujú s najmodernejšími technológiami. Svoju pozornosť sústreďujú na kontrolu kvality dielov a vyrobených produktov, pričom nad všetkým dohliada špeciálny tím riadenia kontroly.

Na konci celého procesu výroby a kontroly kvality špeciálny tím vykonáva nezávislú kontrolu, ktorá hodnotí náhodne vybrané výrobky z pohľadu zákazníka. Ide o tzv. zákaznícky audit, v rámci ktorého je výrobok opäť podrobený kontrole podľa sprísnených kritérií, čo zaručuje najvyššiu kvalitu a eliminuje riziko reklamácií zo strany zákazníkov.

2.9.2 Environmentálna politika

Spoločnosť si uvedomuje svoju zodpovednosť voči životnému prostrediu a preto sa snaží znižovať svoje environmentálne zaťaženie a monitoruje environmentálne aspekty v celom výrobnom procese.

Zameriavame sa na vývoj a výrobu produktov priateľských k životnému prostrediu, pretože si uvedomujeme, že ochrana životného prostredia je jedným z kľúčov k úspechu podnikania.

Dôkazom toho je i zavedený a certifikovaný systém environmentálneho riadenia podľa medzinárodného štandardu ISO 14001.

Jedným z prioritných cieľov v environmentálnej politike spoločnosti je tiež neustále zlepšovanie environmentálnej výkonnosti a znižovanie zaťaženia životného prostredia. V

závode sa používajú najmodernejšie technológie a laboratória, ktoré minimálne zaťažujú životné prostredie.

Systém manažmentu kvality spoločnosti je opísaný prostredníctvom mapy procesov (viď Príloha č. 1) a príručky manažmentu kvality „*Príručka kvality*“.

Príručka kvality popisuje predmet systému manažérstva kvality organizácie vrátane podrobnosti o výnimkách a ich zdôvodnenia, štruktúru dokumentácie a väzby na zdokumentované postupy, hlavné procesy zahrnuté do systému manažérstva kvality a väzby medzi nimi.

Obsah *Príručky kvality* je orientovaný na požiadavky ISO 9001 a je určená na použitie v rámci podniku a slúži pri externých previerkach. K odovzdaniu príručky externému miestu spravidla nedochádza, iba v odôvodnených prípadoch a iba so súhlasom príslušného zmocnenca pre kvalitu (riaditeľ kvality).

Príručka kvality spolu so smernicami spoločnosti je uverejnená na intranete spoločnosti. Na obrázku uvádzam hierarchiu dokumentácie spoločnosti v systéme managementu kvality.



Obr. 2.5 Štruktúra dokumentácie spoločnosti v SMK. Prameň [13], upravené.

3 Uskutočňovanie interných auditov a ich analýza

V tejto časti kapitoly sa budem snažiť nájsť odpovede na otázky: „Splňajú interné audity v spoločnosti podmienku nezávislosti?“; „Má podnik dokumentovaný postup riadenia interných auditov?“; „Vyhovujú procesy v spoločnosti požiadavkám normy ISO 9001?“; „Aký je trend výsledkov interných auditov?“; „Aké najčastejšie nezhody sa vyskytovali pri auditovaní?“. Pri ich zodpovedaní budem vychádzať z podnikových smerníc a analýzy interných auditov počas trojročného obdobia.

3.1 Uskutočňovanie interných auditov v „spoločnosti“

Interné audity sa v spoločnosti uskutočňujú od roku 2008. Sú uskutočňované v súlade s normou STN EN ISO 19011. Auditovanie je upravené v organizačnej smernici „Interné audity“, kde sú popísané jednotlivé články normy spracované do podoby, ktorá umožňuje vhodnú aplikáciu normy ISO 9001 do všetkých procesov spoločnosti.

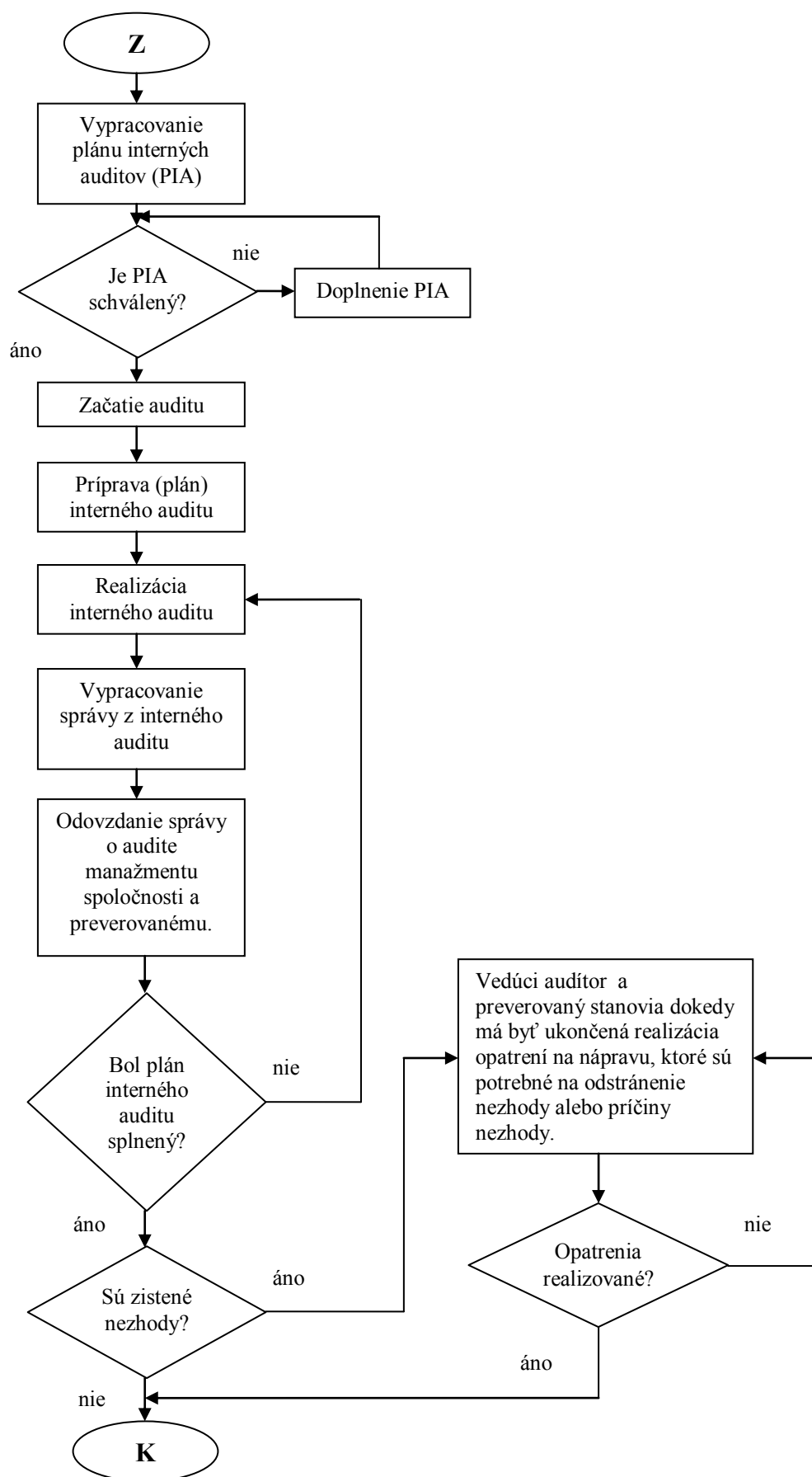
Sú tu uvedené postupy pre jednotlivé fázy kontroly, taktiež rozdelené právomoci a zodpovednosti pre realizáciu interných auditov. Nájdeme tu vzory formulárov, ktoré sú určené k uskutočňovaniu hodnotenia a zápisu správ z interných auditov. V nej uvádzaným cieľom interných auditov je stanovenie spoľahlivosti a efektívnosti celého SMK, prevencia proti nezhodám a neustále zlepšovanie systému. Interné audity by mali odhaliť jestvujúce nedostatky a slabé miesta, stanoviť ich príčiny a zaviesť nápravné a preventívne opatrenia pre zlepšenie SMK.

Na začiatku kalendárneho roku, alebo tesne pred ním, manažment spoločnosti spolu s oddelením kvality schváli plán interných auditov a na vykonanie auditu určí auditorský tím (vedúceho tímu audítorov a členov tímu). Ktorýkoľvek zamestnanec počas roka môže predložiť návrh manažmentu spoločnosti na vykonanie auditu na základe zistenia systémového nedostatku. V spoločnosti tak prebiehajú dva druhy interných auditov.

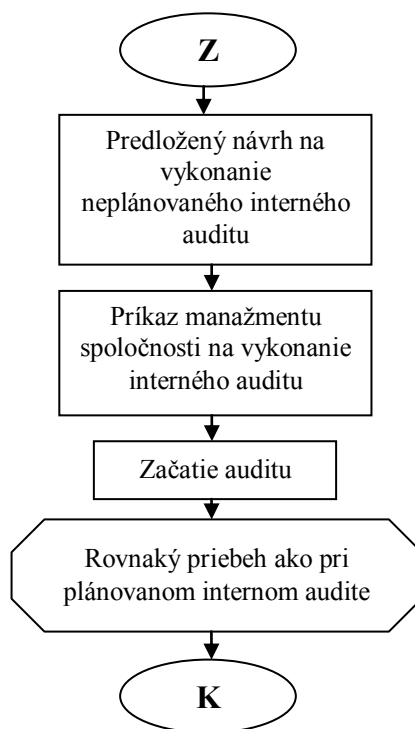
Plánované audity (*periodické*) - vykonávané na základe ročného programu interných auditov a **neplánované audity** (*operatívne*) - vykonávajú sa operatívne, pri výskyte akýchkoľvek problémov. Tieto audity majú prioritu pred plánovanými auditmi.

Plánované interné audity sa plánujú na obdobie jedného roka tak, aby sa v priebehu roka preverili dôležité procesy spoločnosti a tie, ktoré vykazujú zvýšený počet nezhôd. Do troch rokov by sa tak mali preveriť všetky procesy aspoň raz.

Opis činností oboch typov interných auditov (plánovaného a neplánovaného) v spoločnosti je vypracovaný prostredníctvom diagramov na obrázkoch 3.1 a 3.2.



Obr. 3.1 Proces priebehu plánovaného auditu. Prameň [13], upravené.



Obr. 3.2 Proces priebehu neplánovaného auditu. Prameň [13], upravené.

Ročný program interných auditov spracováva poverená osoba, ktorou je zástupca managementu spoločnosti. Schvaľuje ho management spoločnosti spolu s vedúcim úseku kvality. Vzor ročného programu interných auditov uvádzam v Prílohe č.4.

Zástupca managementu, ktorý zodpovedá za riadenie činností súvisiacich s internými auditmi, má tieto povinnosti [13]:

- vypracováva ročný program interných auditov,
- menuje a poveruje audítorov na vykonanie auditu,
- predkladá súhrnnú správu z interných auditov riaditeľom spoločnosti.

Za výkon interného auditu zodpovedá vedúci audítor (vA), ktorý musí byť odborne spôsobilý a organizačne nezávislý na oblastiach, ktoré audituje. Nemal by auditovať vlastnú prácu.

Hlavnými povinnosťami vedúceho audítora podľa smernice je [13]:

- spracovať plán konkrétneho interného auditu a predložiť ho na schválenie zástupcovi managementu,
- vykonávať audit podľa všeobecných zásad pre vykonávanie interných auditov t.j. objektívne posúdiť skutočnosti a zhromažďovať a analyzovať dôkazy, ktoré súvisia so systémom manažérstva kvality,

- dokumentovať zistenia z interného auditu a vyhodnocovať audit,
- sledovať účinnosť nápravných a preventívnych opatrení vyplývajúcich z interného auditu,
- vypracovať a predkladať správu z interného auditu zástupcovi managementu.

Začatie interného auditu v spoločnosti – interný audit sa začína preskúmaním vhodnosti dokumentácie SMK u preverovaného. Ak toto preskúmanie ukáže, že systém opísaný preverovaným nezodpovedá požiadavkám normy, nemajú sa na previerku vynakladať ďalšie prostriedky dovtedy, kým nie sú príslušné náležitosti vyriešené k spokojnosti audítora a podľa možnosti aj preverovaného.

Plán auditu zahŕňa – cieľ, náplň a rozsah auditu; dátum a miesto, kedy a kde bude audit vykonaný; identifikáciu organizačných jednotiek, ktoré majú byť preverené; predpokladaný čas. Je zostavovaný raz ročne a počas jeho platnosti môže byť aktualizovaný. Posledná aktualizácia sa vyznačí do plánu.

Dokumentácia auditu – výsledným dokumentom pri audite je správa o audite, ktorá obsahuje, ktorý proces je preverovaný; na ktorom útvare; kto je zodpovedný za preverovaný proces; cieľ auditu; mená celého auditorského tímu; silné a slabé stránky preverovaného procesu a taktiež námety na zlepšenie, ak je to za potreby.

Súčasťou je aj vyhodnotenie dotazníka z príslušného auditu, súčet dosiahnutých bodov spolu s výpočtom miery funkčnosti systému a slovným ohodnotením výsledku auditu.

Správa obsahuje aj vyjadrenie zodpovedného za preverovaný proces, dátum vyhotovenia správy a uskutočnenia auditu a podpisy celého auditorského tímu.

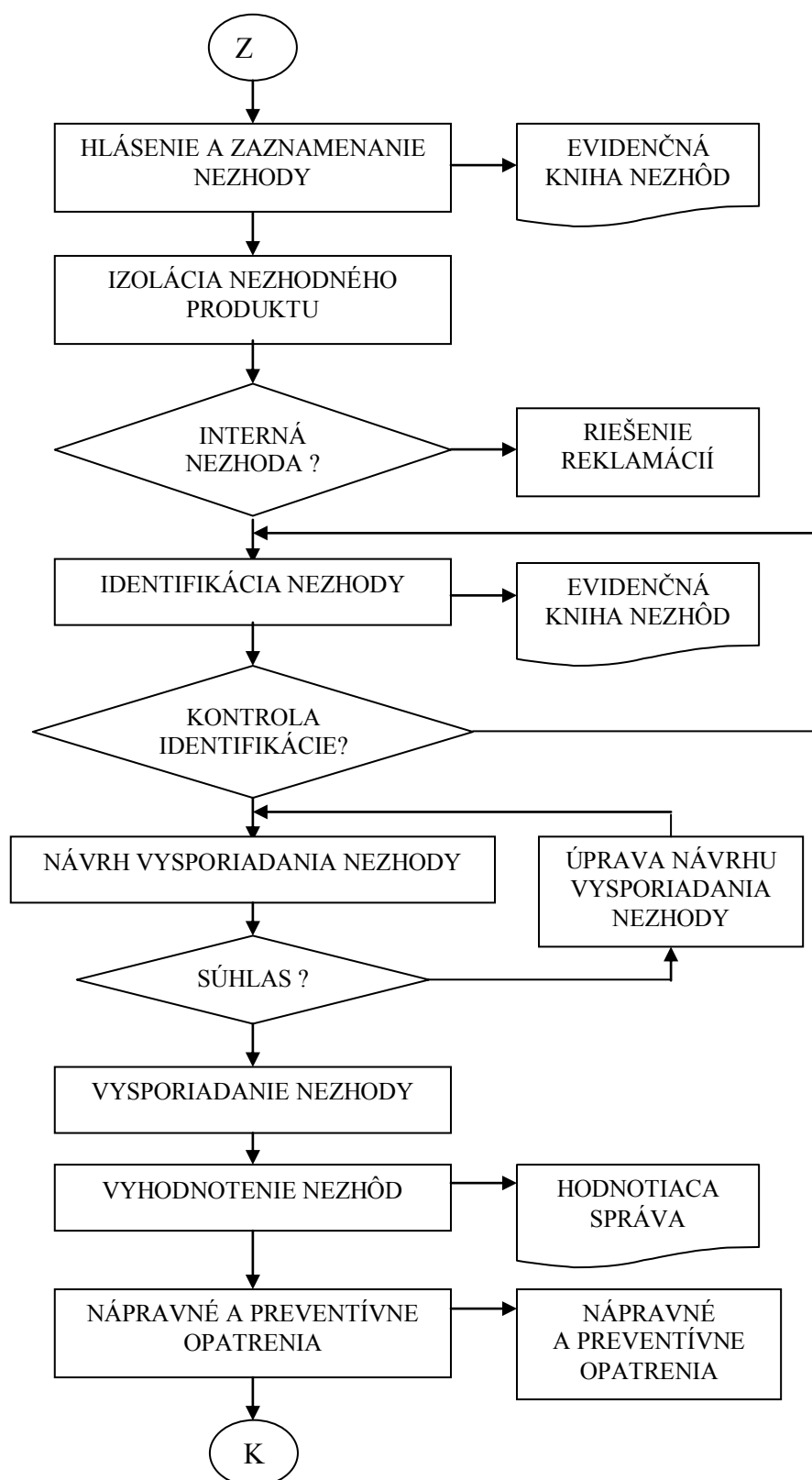
3.2 Riadenie nezhody v spoločnosti

Účelom procesu riadenia nezhody je zabezpečiť, aby všetky procesy vykonávané v spoločnosti boli v súlade so systémom manažérstva kvality, a aby produkty, ktoré nezodpovedajú stanoveným požiadavkám, neboli nevhodne použité, spracované, uvedené do prevádzky alebo dodané zákazníčkovi.

Vlastný proces riadenia nezhody pozostáva z nasledovných krokov [13]:

- pozastavenia nezhodného procesu, resp. pozastavenia a izolácie nezhodného produktu,
- dokumentovania nezhody,
- analýzy nezhody a stanovenia jej príčiny,
- vysporiadania nezhody,
- prijatia, realizácie a kontroly účinnosti nápravných a preventívnych opatrení.

V nasledujúcom obrázku 3.3 uvádzam proces riadenia nezhody v spoločnosti.



Obr. 3.3 Diagram riadenia nezhody v spoločnosti. Prameň [13], upravené.

Na všetky nezhody v SMK je povinný upozorňovať každý pracovník spoločnosti, ktorý nezhodu zistí. Zistenú nezhodu pracovník okamžite hlási vedúcemu zainteresovanému úseku. Vedúci úseku prijme nápravné alebo preventívne opatrenia. Zabezpečí ich realizáciu a následne skontroluje účinnosť prijatých opatrení.

O zistenej nehode a prijatých nápravných a preventívnych opatreniach informuje poverený pracovník. Evidencia a sledovanie odstránenia nezhody je evidované v „Evidenčnej knihe nezhôd“ (viď Príloha č . 2).

Systémové alebo organizačné zmeny, ktoré si vyžadujú zásahy do dokumentovaného systému kvality, schvaľuje management spoločnosti.

3.3 Nápravné a preventívne opatrenia v spoločnosti

Vedenie spoločnosti neprestajne hľadá možnosti zlepšovania efektívnosti a účinnosti procesov spoločnosti. Zlepšenia pokrývajú celú oblasť pôsobenia spoločnosti od malých nepretržitých činností až po strategické dlhodobé projekty zlepšovania.

Tieto zlepšenia sa prejavia v zmene pracovných procesov, ba niekedy aj v zmene SMK alebo štruktúry spoločnosti.

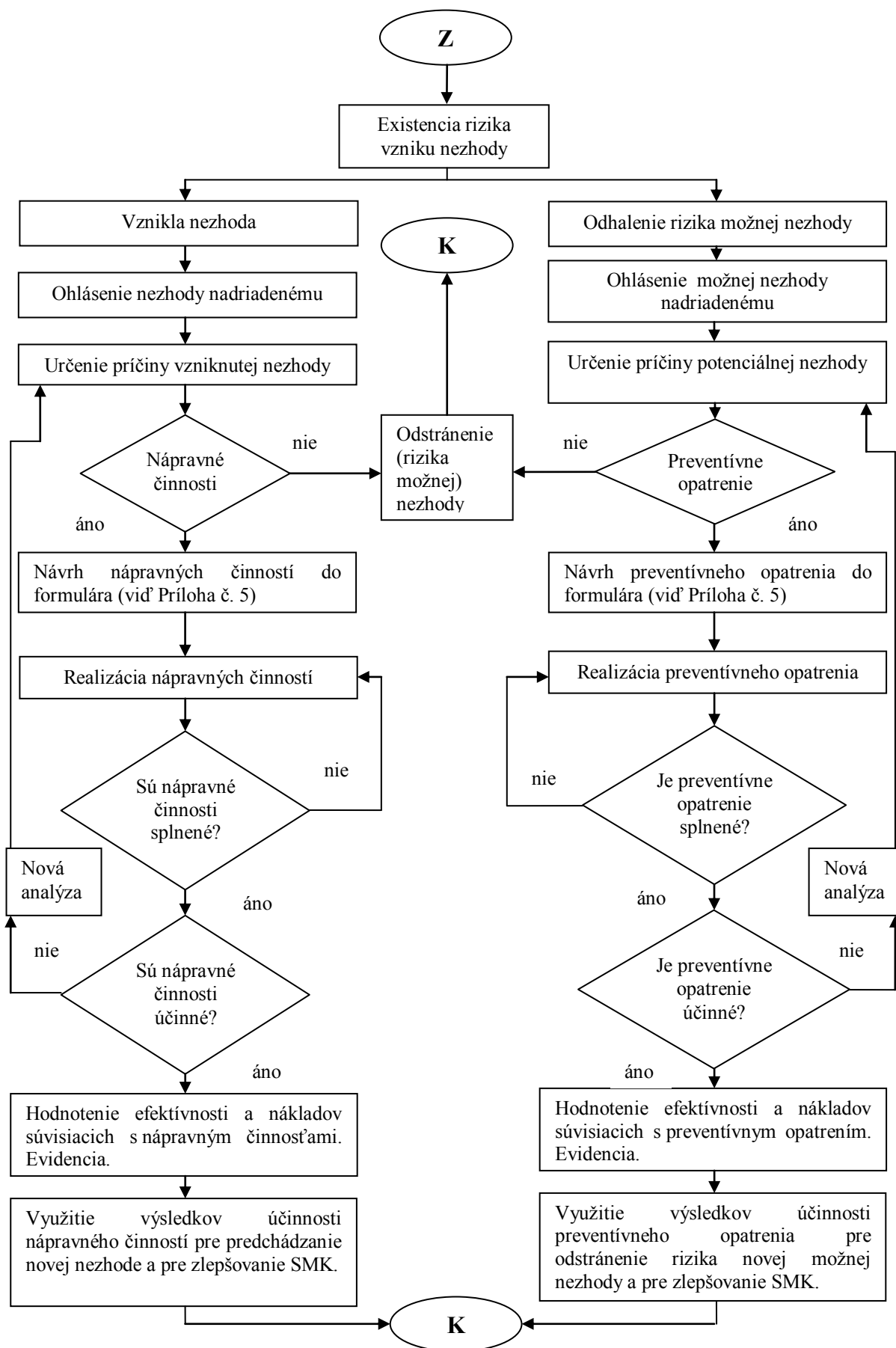
Pri zavádzaní nápravných a preventívnych opatrení sa určujú kroky potrebné na vyriešenie problému a uplatňovať také postupy riadenia, ktoré zabezpečia účinnosť nápravného opatrenia.

Spoločnosť v odôvodnených prípadoch zabezpečí primerané školenie svojich pracovníkov zúčastňujúcich sa na rozhodovaní o nápravných a preventívnych opatreniach. Nápravné opatrenia sa sústreďujú na odstránenie príčin nezhôd, aby sa zamedzilo ich opakovaniu.

Zdrojom informácií pri určovaní nápravných opatrení sú [13]: *reklamácie a sťažnosti zákazníka, správy o nezhodách, správy z interných auditov, výstupy z preskúmania vedením spoločnosti, výstupy z analýzy údajov, výstupy z meraní spokojnosti zákazníkov a zainteresovaných strán vrátane pracovníkov, podnety od pracovníkov spoločnosti a zainteresovaných strán.*

Preventívne opatrenia slúžia na odstránenie príčin potenciálnych nezhôd a zlepšenie kvality, pričom spoločnosť vychádza z nasledovných údajov [13]: *z preskúmania potrieb a očakávaní zákazníkov, z analýzy trhu, z výstupov preskúmania vedením spoločnosti, podnety od pracovníkov, z poučení získaných z minulých skúseností.*

V dole uvedenom obrázku 3.4 je znázornený proces nápravných a preventívnych opatrení.



Obr. 3.4 Diagram riadenia nehody v spoločnosti. Prameň [13], upravené.

Za realizáciu nápravných a preventívnych opatrení je zodpovedný vedúci príslušného útvaru, ktorý sleduje celý priebeh nápravných (NO) alebo preventívnych (PO) opatrení až do ich úplnej a účinnej implementácie.

Pracovník realizujúci nápravné a preventívne opatrenia je povinný tak vykonať v objektívne stanovenom termíne bez zbytočných prieťahov.

Preverenie nápravných a preventívnych opatrení vykonáva poverený vedúci (PV), pričom okrem ich realizácie preveruje ich účinnosť a efektívnosť. Pritom berie do úvahy nasledovné faktory [13]:

- **účinnosť** (výstupy zodpovedajúce požiadavkám),
- **efektívnosť** (zdroje na jednotku času a financií, dosiahnutý úžitok),
- **externé účinky** (legislatívne zmeny a zmeny predpisov),
- **potenciálne slabé miesta** (nedostatok spôsobilosti a systematickosti).

Ak sa potvrdí opodstatnenosť dlhodobých nápravných a preventívnych opatrení, zavedú sa v praxi natrvalo. Táto zmena sa zdokumentuje. Povoľenie na trvalú zmenu dáva management spoločnosti a poverí pracovníka, ktorý v prípade potreby zabezpečí ich zavedenie do príslušnej dokumentácie systému manažérstva kvality.

Výsledky vyhodnotení efektívnosti a účinnosti nápravných a preventívnych opatrení vyhodnocuje PV a predkladá vedeniu. Tieto výsledky budú výstupom z preskúmania SMK vedením spoločnosti a budú sa využívať ako vstup pre zlepšovanie procesov.

Pre zabezpečenie požiadavky zlepšovania kvality a zvyšovania spokojnosti zainteresovaných strán, vedenie spoločnosti sústavne vedie svojich pracovníkov k tomu, aby aktívne hľadali príležitosti na zlepšovanie výkonnosti procesov a činností. Preto zdrojom nápravného a preventívneho opatrenia môže byť aj návrh ktoréhokoľvek pracovníka spoločnosti, ktorý odovzdáva PV na formulári „Hlásenie NO/PO“ (viď Príloha č. 3).

Pracovníkom spoločnosti zapájajúcich sa do trvalého zlepšovania je spoločnosťou udelená právomoc, technická podpora a nevyhnutné zdroje na realizáciu zmien súvisiacich so zlepšovaním.

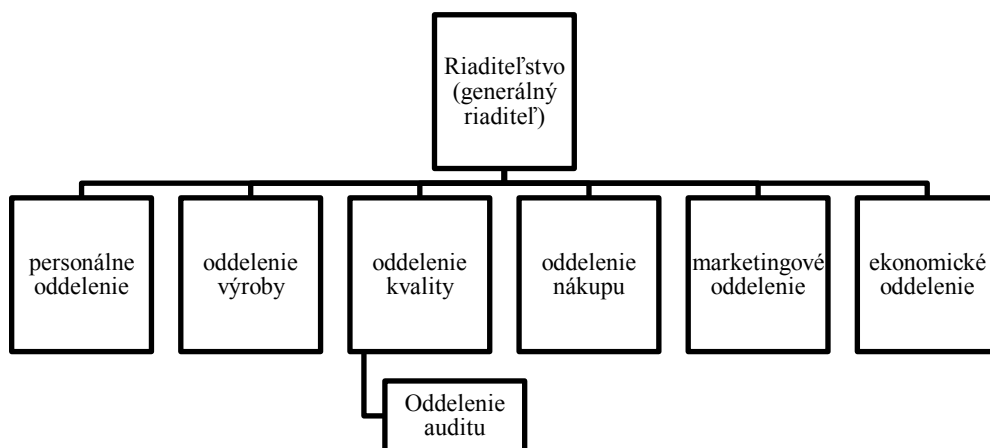
Na zabezpečenie angažovanosti pracovníkov, vedenie spoločnosti vytvára prostredie, v ktorom každý pracovník môže konať v záujme zlepšenia svojej výkonnosti a súčasne nesie zodpovednosť za svoje konanie.

Na dosiahnutie angažovanosti pracovníkov priaznivo vplývajú nasledovné činnosti [13]:

- vytýčenie cieľov pre pracovníkov a spoločnosť,
- uznanie a ocenenie dosiahnutého zlepšenia.

3.4 Prehľad stredísk a audítorov

V „spoločnosti“ je mnoho stredísk, ktoré spadajú pod jednotlivé oddelenia. Vzhľadom k veľkosti, podrobnosti a citlivosti dát som sa rozhodol jednotlivé strediská zaradiť do základného členenia. Toto členenie zvädzam na obrázku 3.5.



Obr. 3.5 Organizačná štruktúra oddelení. Prameň [13], upravené.

Početom najviac stredísk nájdeme na výrobnom oddelení. Ostatné sa týkajú technického, informačného, personálneho, dopravného tak i riadiaceho zabezpečenia.

K tomu, aby systém kvality bol na dostatočne vysokej úrovni, je žiaduce, aby bol dostatočný počet interných audítorov, ktorí zabezpečia pravidelné uskutočňovanie kontroly tohto systému.

Spoločnosť vedie zoznam osôb, ktoré splňujú normou nariadené požiadavky. Tento zoznam spravuje zástupca managementu spoločnosti, ktorý ho aj každoročne aktualizuje z dôvodu splnenia všetkých požiadaviek, ktoré sú potrebné na post interného audítora.

Medzi základné požiadavky patrí absolvovanie kurzu interného audítora podľa ISO 9001 poprípade ISO/TS 16 949 (ten platí pre oba systémy). Dosiahnuté vzdelanie minimálne SŠ, certifikát iA, skúsenosti buď činnosťou iA v predchádzajúcom zamestnaní alebo pozorovateľ pri min. 2 interných auditoch v danej spoločnosti.

Taktiež musí oplývať vlastnosťami ako byť etický, mať otvorenú myseľ, diplomatický, pozorný, vnímavý, prispôsobivý, rozhodný, samostatný. Mal by používať prístup založený na dôkazoch. Vedúci audítor musí navyše absolvovať minimálne 4 interné audity.

V nasledujúcej tabuľke 3.1 uvádzam zoznam audítorov uskutočňujúcich počas rokov 2008-2010 interné audity spoločnosti.

Tab. 3.1 Zoznam audítorov za sledované obdobie podľa oddelení. Prameň [13], upravené.

Oddelenie/ rok	2008	2009	2010
<i>Personálne</i>	iA1,2	iA1,2	iA1,2
<i>Výroby</i>	iA3,4,5,6,	iA3,4,5,6, 14	iA3,4,5,6,14
<i>Kvality + Odd. auditu</i>	vA1,2; iA7,8,9,10	vA1,2; iA7,8,10,15,16	vA1,2; iA7,8,10,15,16
<i>Nákupu</i>	iA11	iA11, iA17	iA11, iA17
<i>Marketingu</i>	x	x	iA18
<i>Ekonomické odd.</i>	iA12,13	vA3; iA13,	vA3; iA13
Spolu	15	18	19

Na pranie firmy som nahradil jednotlivé mená písmenami „iA“ (interný audítor), „vA“ (vedúci audítor) s poradovým číslom.

Väčšina audítorov sú zástupcami jednotlivých stredísk, takto zúročujú svoje skúsenosti do svojej audítorskej práce.

Zloženie audítorského tímu je ovplyvnený hlavne základnými požiadavkami pre činnosť interného auditovania a tiež strediskom, v ktorom sa interný audit uskutočňuje. Aby bola zachovaná základná podmienka auditovania – nezávislosť auditu, zástupca overovaného strediska nesmie byť členom tímu. Avšak podmienka nezávislosti môže narážať na podmienku oprávnenosti vykonávania auditov.

Z hore uvedenej tabuľky 3.1 je vidno, že počas rokov sa stav audítorov a ich zloženie z hľadiska oddelení menil.

V roku 2008 bolo celkovo 15 audítorov z toho 2 audítori, ktorí spĺňali požiadavky na vedúceho audítora. Okrem marketingového oddelenia boli obsiahnuté všetky ostatné oddelenia.

V roku 2009 sa počet audítorov zvýšil na 18. Audítor „iA12“ z ekonomického oddelenia v tomto roku splnil požiadavky na vedúceho audítora („vA3“) získaním potrebných školení a certifikácií. Zmeny nastali aj na oddelení výroby, nákupu a kvality s oddelením auditu.

Rok 2010 sa od predchádzajúceho líši iba vymenovaním nového audítora „iA18“ z marketingového oddelenia. To znamená, že už každé oddelenie malo zastúpenie v procese interného auditovania.

3.5 Analýza interných auditov za sledované obdobie 2008-2010

Analýze podrobím interné audity za sledované obdobie na jednotlivých strediskách. Kritéria auditu sú zhrnuté v percentuálnom vyjadrení v hlavných kategóriách podľa normy ISO 9001 a to: „systém managementu kvality“, „zodpovednosť managementu“, „management zdrojov“, „realizácia produktu“, „meranie, analýza zlepšovanie“.

Keďže informácie z interných auditov patria do kategórie dôverných, spoločnosti ich neradi poskytujú a môžu sa s nimi oboznámiť iba poverené osoby. Preto som nemal priamy prístup k týmto informáciám, ale sprostredkované prostredníctvom povereného pracovníka, ktorý mi bol pridelený na odbornú konzultáciu. Tým je ovplyvnený rozsah, štruktúra a hĺbka tejto analýzy.

V analýze za rok 2008 uvádzam názornú ukážku internej dokumentácie používanej pri interných auditoch a spôsob vyhodnocovania auditu. Vypracovávanie viacerých procesov by bolo zdĺhavé, preto ako príklad uvádzam iba interný audit procesu zásobovania v stredisku nákupu.

Na konci analýzy sa budem zaoberať druhmi chýb, ktoré sa vyskytovali v jednotlivých strediskách a stupňom plnenia požiadaviek na jednotlivých strediskách.

Na záver vyhodnotím interné audity z pohľadu nezhôd za celé 3-ročné obdobie. Zmeriam sa na najčastejšie nezhody a uvediem niektoré príklady.

Analýza interných auditov za rok 2008

Na rok 2008 boli naplánované interné audity, ich prehľad môžeme vidieť v Pláne auditov na rok 2008 (viď obr. 3.6). Uvedené audity boli naplánované zástupcom managementu spolu s oddelením kvality a schválené vedením spoločnosti. Keďže sa jedná o prvý rok, v ktorom budú prebiehať interné audity, nie sú tu zahrnuté neplánované audity. Tie môžu byť navrhnuté až po nájdení závažných nedostatkov, ktoré preukáže interný audit alebo naň upozornia zamestnanci.

Prvý audit bol naplánovaný na 11. februára. Ide o audit zásobovania na úseku nákupu. Ako je vidieť z „Plánu auditu č.1/2008“ (viď obr. 3.7), bude preverované stredisko nákupu. Zodpovedný za tento proces je vedúci úseku, ktorý je aj uvedený v zozname interných audítorov, avšak nie je v audítorskej skupine. Vedúci audítor je vA1 z oddelenia auditov, ktoré spadá pod oddelenie kvality.

Medzi procesy, ktoré budú podliehať auditu, patria: plánovanie zásob; výber dodávateľov a hodnotenie dodávateľov.

Okrem strediska nákupu bude podliehať auditu aj sklad, ktorý je jeho súčasťou. Kontrolované budú aj procesy príjmu dodávky a kontroly dodávky.

Cieľom auditu je preveriť, či proces zásobovania vyhovuje požiadavkám normy STN EN ISO 9001. To sa deje podľa jednotlivých článkov normy, ktoré sú uvedené vo formulári. Jednotlivé procesy sú kontrolované v časovom rozmedzí jednej hodiny.

V priebehu záverečného jednania sa smeruje k objasneniu všetkých nejasností, ktoré boli zistené na mieste. K záverečnému jednaniu je pozvaný aj vedúci preverovaného procesu, aby bol oboznámený z názormi a postrehmi audítorského tímu.

Pri objavení kritických nedostatkov sa určia zamestnanci, ktorí budú zodpovední za okamžité opatrenie, ktoré by efektívne viedlo k náprave tohto nedostatku. Zodpovedný za nápravné alebo preventívne opatrenie je zväčša zodpovedný za preverovaný proces.

Ako si môžeme všimnúť, 7. apríla je na pláne interný audit oddelenia kvality, kde sa bude kontrolovať systém managementu kvality podľa normy ISO 9001.

Vedúcim audítorského tímu je vA2, ktorý je zamestnancom práve kontrolovaného úseku. Tu narážame na základnú podmienku nezávislosti interného auditu t. j., aby ten, kto preveruje proces, nebol jeho súčasťou (aby si nekontroloval svoju prácu).

V tomto prípade môžeme konštatovať, že nebola splnená podmienka nezávislosti auditovania. Na druhej strane sa vynára otázka, či bola možnosť menovať iného člena tímu vedúcim audítorom.

Z tabuľky 3.1 je vidieť, že iba dve osoby spĺňali požiadavky na vedúceho audítorského tímu a obe pochádzali z oddelenia kvality. Tým sa naskladá otázka, či je lepšie zachovať základný princíp auditu – nezávislosť, alebo menovať za vedúceho interného auditu osobu, ktorá nespĺňa predpoklady na vykonávanie tejto funkcie, a tým porušiť podmienku kvalifikovanosti.

Číslo auditu	Auditovaný proces / oddelenie	Kritéria auditu	Deň v mesiaci na rok 2008												Vedúci audítor
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Zásobovanie / odd. nákupu	STN EN ISO 9001		11.											vA1
2	odd. výroby	STN EN ISO 9001			10.										vA1
3	systém SMK / odd. kvality	STN EN ISO 9001				7.									vA2
4	odd. marketingu	STN EN ISO 9001					19.								vA2
5	ekonomické odd.	STN EN ISO 9001											10.		vA2
6	personálne odd.	STN EN ISO 9001						16.							vA1
7															
8															
9															
Vypracoval: vA1 Dňa: 14.01.2008			Schválil: Dňa: 21.01.2008						Posledná aktualizácia:						

Obr.3.6 Plán auditov na rok 2008. Prameň [13], upravené.

"Spoločnosť"		Plán auditu č. 1/2008			Strana č. 1/1	
Preverovaný proces: Zásobovanie		Preverovaný útvar: stredisko nákupu		Zodpovedný za preverovaný proces: vedúci nákupu		
Cieľ auditu: Preveriť proces zásobovania, zhodu s normou STN EN ISO 9001			Vedúci audítorskej skupiny: vA1 audítorskej skupiny: iA8,9; iA12; iA6			Členovia
Dátum	Hodina	Miesto	Zodpovedný	proces	článok normy	
11.2.2008	9:00	Stredisko nákupu	vedúci nákupu	Plánovanie zásob	7.4.1; 5.4.1; 4.1; 5.3	
11.2.2008	10:00	Stredisko nákupu	vedúci nákupu	Výber dodávateľov	4.2.4 ; 8.3	
				Hodnotenie dodávateľov	7.4.1; 4.2.3	
11.2.2008	11:00	Sklad		prijem dodávky	7.4.1; 7.5.4	
				kontrola dodávky	7.4.2.	
11.2.2008	13:00	Záverečný rozhovor a vypracovanie správy z auditu				
Dátum: 11.2.2008		Vypracoval: vA1			Schválil: zmocnenec kvality	

Obr. 3.7 Plán auditu č. 1/2008 – Prameň [13], upravené.

Audit sa uskutočňuje na základe vopred vytvoreného katalógu otázok- dotazníka, ktorý je vypracovaný pre každý proces. Ako názorný príklad uvádzam Dotazník k auditu č. 1/2008. Otázky v dotazníku sú :

- *systémové*- na preverenie plnenia požiadaviek normy,

- *odborné* – na potvrdenie spôsobu plnenia požiadaviek normy.

Sú využívané oba spôsoby kladenia otázok a to:

- otvorené- tvorené otázkami typu: Čo?, Kto?, Kde?, Kedy?, Čím ?, Ako?;
- uzavreté – vyžadujú odpoveď : áno – nie, majú zmysel, ak je potrebné niečo potvrdiť.

Hodnotenie auditu

V spoločnosti majú vypracovanú hodnotiacu tabuľku so štyrmi stupňami hodnotenia.

Každá otázka je hodnotená podľa daných požiadaviek a ich dôsledného plnenia v procese. Hodnotenie každej otázky môže byť **0, 2, 6, 10** bodov, pričom pre bodové hodnotenie je meradlom preukázané plnenie požiadaviek.

Bodové hodnoty majú aj slovné vyjadrenie. **6 bodov** predstavuje „*menšiu odchýlku*“ od vyžadovaného stavu, **2 body** predstavujú „*závažnú odchýlku*“ a **0 bodov** znamená „*nesplnená požiadavka normy*“.

Pri hodnotení pod 10 bodov musia byť stanovené nápravné opatrenia s udaním termínu a zodpovedného pracovníka. Kritéria pridelenia bodov a slovné posúdenie sú uvedené v nasledovnej tabuľke:

Tab. 3.2 Kritéria pre bodové hodnotenie. Prameň [13]

Predmet otázky		Hodnotenie odpovedí			
Je dokumentovaný		ÁNO	ÁNO	ÁNO	NIE
Je v praxi preukázaný		ÁNO	PREVAŽNE	NIE	NIE
Počet bodov		10	6	2	0
Výsledný stupeň plnenia v (%)		100 - 85	85 - 65	< 65	
Slovné posúdenie stavu		<i>uspokojivý</i>	<i>uspokojivý s výhradou</i>	<i>neuspokojivý</i>	

Uvedená metodika slovného posúdenia stavu sa používa nielen na posúdenie *stupňa plnenia požiadaviek* (Spp), ale aj na ohodnotenie *miery funkčnosti systému* (Mfs).

Ako ukážku vyplneného dotazníka uvádzam dotazník s 19 otázkami (obr. 3.8), ktoré boli uvedené v originálnom checkliste k internému auditu procesu zásobovania.

Maximálna hodnota jednej otázky môže byť 10 bodov – celkovo 190 bodov. Výsledok auditu, t.j. súčet bodov po hodnotení, je 150 bodov.

Netreba zabúdať, že je to len časť otázok z originálneho formulára. Inak hodnoty maximálneho počtu bodov dosahujú väčšie hodnoty a to v závislosti na zložitosti a rozsahu hodnotenia. Výsledný výpočet však korešponduje s kompletným dotazníkom (originálom).

Stupeň plnenia požiadaviek (Spp) tak vypočítame ako podiel počtu dosiahnutých bodov a celkového počtu možných bodov.

$$Spp = \frac{150}{10 \times 19} \times 100 = 78,95 \%$$

Najmenej bodov získali otázky č. 8, 9, 17 – získali po 2 body. Podľa zvolenej internej metodiky slovného ohodnotenia sú tieto tri nezhody klasifikované ako závažné odchýlky od požadovaného stavu. Z otázok č. 8 a 9 sme zistili, že chýbajú niektoré potrebné informácie v databáze dodávateľov a chýbajú kritéria pre ich hodnotenie. Z otázky č. 17 sme zistili chýbajúci postup pre preberanie nezhodného materiálu. Otázky č. 4, 7, 11 a 19 získali po 6 bodov, čo znamená výskyt menších odchýlok od vyžadovaného stavu.

"Spoločnosť"		Dotazník auditu č.1/2008		Strana č. 1/1
Preverovaný proces: Zásobovanie		Preverovaný útvar: Stredisko nákupu	Zodpovedný za proces: iA11	
Číslo otázky	Otázka	Zistenie	Hodnotenie	
1	Sú vstupy preverované s požiadavkou zákazníka?	ÁNO, je vypracovaný katalóg požiadaviek	10	
2	Je spracovaný operatívny plán?	ÁNO	10	
3	Sú v operatívnom pláne stanovené termíny spracovania?	ÁNO	10	
4	Sú stanovené limity skladovania zásob?	ÁNO, nie sú optimalizované	6	
5	Sú k dispozícii finančné zdroje na nákup materiálu?	ÁNO	10	
6	Sú vypracované zoznamy dodávateľov ?	ÁNO	10	
7	Sú zoznamy dodávateľov aktualizované?	ÁNO	6	
8	Obsahuje databáza dodávateľov všetky potrebné informácie?	NIE	2	
9	Sú stanovené kritéria výberu dodávateľov?	NIE	2	
10	Obsahujú objednávky všetky náležitosti?	ÁNO	10	
11	Je zavedený systém evidencie objednávok?	ÁNO	6	
12	Aký je systém potvrdenia objednávok?	Písomný systém	10	

13	<i>Je skladník informovaný o dodaní objednávky?</i>	ÁNO	10
14	<i>Je stanovený postup prevzatia dodávky?</i>	ÁNO	10
15	<i>Je skladník odborne kvalifikovaný na výkon tejto práce?</i>	ÁNO	10
16	<i>Sú stanovené kritéria na miesto skladníka?</i>	ÁNO	10
17	<i>Sú stanovené postupy pre prevzatie nezhodného materiálu?</i>	NIE	2
18	<i>Je zabezpečená kontrola prevzatého materiálu?</i>	ÁNO	10
19	<i>Ako zlepšujete proces zásobovania?</i>	Optimalizuje sa výška dodávok	6
Stupeň plnenia požiadaviek: 78,95%		Súčet dosiahnutých bodov:	150
Dátum: 11.02.2008	Vypracoval: vAl	Schválil: zmocnenec kvality	

Obr. 3.8 Vzor vyplneného dotazníku k auditu č. 1/2008. Prameň [13]

Po uskutočnení hodnotenia auditu tým audítorov vypracoval správu z auditu, ktorá je uvedená na obrázku 3.9. Obsahuje rovnaké formálne náležitosti ako vzor vyplneného dotazníku: preverovaný proces, útvar, zodpovednú osobu za preverovaný proces, mená auditorského tímu, cieľ auditu.

V správe z auditu má spoločnosť uvedené aké silné a slabé stránky má preverovaný proces a námety na zlepšenie. Jeho silnou stránkou je vypracovaný katalóg požiadaviek zákazníka. Medzi najväčšiu slabinu uviedol vedúci audítor spolu s jeho tímom nedostatočne spracovaný systém evidovania dodávateľov. Námetom na zlepšenie je dopracovanie nedostatkov a nezhôd v danom procese využitím softvérovej podpory pri tvorbe databázy dodávateľov.

Zaujímavosťou je časť „Vyhodnotenie Dotazníka z auditu za preverovanú oblasť“. Kde je uvedené číslo otázky a následné bodové ohodnotenie každej z nich. V literatúre som sa s niečím podobným nestretol. Osobne to považujem za dobrý nápad, pretože takto má človek okamžitý prehľad o každej otázke.

V časti „Odporúčané nápravné opatrenia“ sú uvedené konkrétne opatrenia, ktoré je za potreby vykonať aj s termínom a zodpovednou osobou za ich vykonanie.

Následne je v správe uvedený súčet dosiahnutých bodov, výpočet Spp, slovné hodnotenie výsledku auditu *uspokojivý s výhradou* a vyjadrenie zodpovedného za preverovaný proces.

"Spoločnosť"		Správa z auditu č. 1/2008										Strana č. 1/1													
Preverovaný proces: Zásobovanie		Preverovaný útvar: stredisko nákupu					Zodpovedný za preverovaný proces: vedúci nákupu																		
Cieľ auditu: Preveriť proces zásobovania, zhodu s normou STN EN ISO 9001										Vedúci audítorskej skupiny: vA1 Členovia audítorskej skupiny: iA8,9; iA12; iA6															
Dátum auditu: 11.02.2008										Dátum správy: 11.02.2008															
Silné stránky: vypracovaný katalóg požiadaviek zákazníka Slabé stránky: nedostatočne vypracovaný systém evidovania dodávateľov Námety na zlepšenie: dopracovanie nedostatkov a nezhôd v danom procese využitím softvérovej podpory pri tvorbe databázy dodávateľov.																									
Vyhodnotenie Dotazníka z auditu za preverovanú oblasť:																									
Číslo otázky	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19						
Hodnotenie	10	10	10	6	10	10	6	2	2	10	6	10	10	10	10	10	2	10	6						
Odporúčané nápravné opatrenia: (Termín, Zodpovedný) 1. doplniť databázu a vypracovať kritéria výberu dodávateľov - 12.04.2008 – vedúci nákupu 2. stanoviť postupy pre prevzatie nezhodného materiálu – 15.1.2008 – vedúci nákupu																									
Výpočet miery funkčnosti: 78,95%										Súčet dosiahnutých bodov: 150 bodov															
Slovné hodnotenie výsledku auditu : Výsledok auditu je uspokojivý s výhradou															Vyjadrenie zodpovedného za preverovaný proces: Nezhody s požiadavkami normy budú odstránené.										
Dátum: 11.02.2008					Podpisy vedúceho a členov audítorského tímu:										Schválil: Zmocnenec kvality										

Obr. 3.9 Správa z auditu č. 1/2008. Prameň [13]

Výsledky všetkých auditov za sledované obdobie pre jednotlivé strediská sú uvedené v tabuľke 3.3. Tabuľka obsahuje jednotlivé oddelenia, pod ktorými sú uvedené otázky. Tieto otázky sú ohodnotené bodovou škálou podľa ľavého stĺpca. To znamená, že 12 otázok z dotazníka pre *oddelenie nákupu* dosiahlo 10 bodov; 4 otázky dosiahli 6 bodov; 3 otázky dosiahli 2 body a ani jedna otázka nedosiahla 0 bodov.

Pod počtom jednotlivých otázok je riadok *Suma dosiahnutých bodov*, ktorý ukazuje počet dosiahnutých bodov z jednotlivých auditov za rok 2008. Je to súčet súčinu bodov a otázok ($12 \times 10 + 4 \times 6 + 3 \times 2 + 0 \times 0 = 150$). Následne pod ním je uvedená suma možných bodov a vypočítaná hodnota Spp.

Tab. 3.3 Výsledky interných auditov pre jednotlivé oddelenia za rok 2008. *Vlastné spracovanie.*

Bodové hodnotenie	Štruktúra vyhodnotených otázok podľa jednotlivých stredísk					
	Odd. nákupu	Odd. výroby	Odd. kvality	Odd. marketingu	Ekonomické odd.	Personálne odd.
10	12	19	20	21	22	12
6	4	2	1	1	2	2
2	3	3	4	2	3	1
0	0	1	0	1	0	0
Suma dosiahnutých bodov	150	208	214	220	260	134
Suma možných bodov	190	250	250	250	320	150
Spp	78,95%	83,2%	85,60%	88,00%	81,25%	89,33%

Podľa vzorca, ktorý uvádzam v teoretickej časti, sa vypočítala hodnota miery funkčnosti systému za rok 2008 – tá dosiahla **84,33%**. Čo podľa slovného hodnotenia predstavuje *uspokojivý stav s výhradami*.

$$Mfs = \frac{78,95 + 83,2 + 85,6 + 88 + 81,25 + 89,33}{6} = 84,33 \%$$

Je vidieť, že žiadne stredisko nedosiahlo hodnotu Spp 100%. Najlepšie za strediská obstálo personálne oddelenie s 89,33%. Naopak najnižšiu hodnotu dosiahlo oddelenie nákupu s 78,95%. Je dôležité si všimnúť, že na oddeleniach *výroby* a *marketingu* boli nájdené veľmi závažné chyby, ktoré boli ohodnotené 0 bodmi, čo vypovedá o nesplnení normy. Pritom

výsledok interného auditu z oddelenia *marketingu* má stupeň plnenia požiadavkou 88%, čo odpovedá slovnému hodnoteniu uspokojivé, aj keď bola zistená nedodržanie normy.

V tabuľke 3.4 je počet nezhôd nájdených pri interných auditoch za rok 2008 podľa jednotlivých oddelení.

Tab. 3.4 Počet nezhôd za rok 2008. *Vlastné spracovanie.*

Oddelenie	Odd. nákupu	Odd. výroby	Odd. kvality	Odd. marketingu	Ekonomické odd.	Personálne odd.
počet nájdených nezhôd	7	6	5	4	5	3

Z tabuľky je vidieť, že najviac nezhôd bolo zistených na oddelení nákupu. Naopak, najmenej nezhôd sa našlo na personálnom oddelení. Dokopy bolo nájdených 30 nezhôd.

Analýza interných auditov za rok 2009

Priebeh jednotlivých auditov je porovnateľný s auditom, ktorý som uvádzal v analýze za rok 2008 pri audite procesu zásobovania na oddelení nákupu. V tomto období sa navyše objavujú aj tie procesy, v ktorých sa v predchádzajúcom roku našli nezhody. Výsledky tak obsahujú nielen novo auditované procesy, ale tiež nezhodné procesy z minulého roka.

Pretože som čerpal z druhotných zdrojov, nebolo možné zistiť efektívnosť nápravných opatrení alebo preventívnych opatrení. Z výsledkov sa však dá vydedukovať, že nezhody boli odstránené. Výsledky za obdobie 2009 uvádzam v tabuľke 3.5.

Tab. 3.5 Výsledky interných auditov pre jednotlivé oddelenia za rok 2009. *Vlastné spracovanie.*

Bodové hodnotenie	Štruktúra vyhodnotených otázok podľa jednotlivých stredísk					
	Odd. nákupu	Odd. výroby	Odd. kvality	Odd. marketingu	Ekonomické odd.	Personálne odd.
10	20	29	27	24	26	18
6	3	3	3	1	3	2
2	2	0	0	0	1	0
0	0	0	0	0	0	0
Suma dosiahnutých bodov	222	308	288	246	280	192
Suma možných bodov	250	320	300	250	300	200
Spp	88,80%	96,25%	96,00%	98,4%	93,33%	96,00%

Oproti roku 2008 sa výsledky interných auditov zlepšili. Všetky auditované pracoviská dosahovali stupeň plnenia požiadaviek nad 85% čo znamená, že auditované procesy boli v tomto období hodnotené ako „*uspokojivé*“.

Najlepšiu hodnotu dosiahlo oddelenie marketingu. Oproti tomu, oddelenie nákupu opäť zaostáva za ostatnými oddeleniami. Tu badať, že neboli nájdené už žiadne kritické chyby s nedodržaním normy ako v roku 2008.

Miera funkčnosti systému dosiahla úroveň 94,8 % čo predstavuje slovné hodnotenie *uspokojivý*.

$$Mfs = \frac{568,8}{6} = 94,8 \%$$

Počet zistených nezhôd na rok 2009 podľa jednotlivých oddelení uvádzam v tabuľke 3.6.

V roku 2009 poklesol počet nezhôd o 12. Najmenej nezhôd bolo zistené na oddelení marketingu. Audit odhalil iba jednu nezhodu. Najviac nezhôd bolo opäť zistených na oddelení nákupu.

Tab. 3.6 Počet nezhôd za rok 2009. Vlastné spracovanie.

Oddelenie	Odd. nákupu	Odd. výroby	Odd. kvality	Odd. marketingu	Ekonomické odd.	Personálne odd.
počet nájdených nezhôd	5	3	3	1	4	2

Analýza interných auditov za rok 2010

Priebeh jednotlivých auditov je porovnateľný s auditom, ktorý som uvádzal v analýze za rok 2008 pri audite procesu zásobovania na oddelení nákupu.

Oproti roku 2009 sa výsledky interných auditov opäť zlepšili. Skoro všetky auditované pracoviská už dosahovali stupeň plnenia požiadaviek 100%. Na oddeleniach výroby, kvality, marketingu a na personálnom oddelení neboli nájdené žiadne nezhody.

Na ekonomickom oddelení a oddelení nákupu auditorský tím našiel po jednej nezhode. Tie boli ohodnotené 6 bodmi, takže sa jednalo o mierne nezhody.

Výsledky za obdobie 2010 uvádzam v nasledujúcej tabuľke 3.7.

Tab. 3.7 Výsledky interných auditov pre jednotlivé oddelenia za rok 2010 *vlastné spracovanie*

Bodové hodnotenie	Štruktúra vyhodnotených otázok podľa jednotlivých stredísk					
	Odd. nákupu	Odd. výroby	Odd. kvality	Odd. marketingu	Ekonomické odd.	Personálne odd.
10	30	43	30	23	24	27
6	1	0	0	0	1	0
2	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0
Suma dosiahnutých bodov	306	430	300	230	246	270
Suma možných bodov	310	430	300	230	250	270
Spp	98,71%	100,00%	100,00%	100,00%	98,4%	100,00%

Miera funkčnosti systému dosiahla v roku 2010 úroveň 99,52 %, to znamená *uspokojivý* stav.

$$Mfs = \frac{597,11}{6} = 99,52 \%$$

3.5.1 Súhrnná analýza interných auditov za obdobie 2008 - 2010

V súhrnnej časti budem analyzovať interné audity za sledované 3 ročné obdobie. Hlavné zameranie bude na charakter a výskyt nezhôd. Ďalej na zodpovedanie otázok, ktoré som uviedol na začiatku.

Za sledované obdobie bolo vykonaných spolu 32 interných auditov. Z toho bolo 18 plánovaných a 14 dodatočných auditov. Dodatočné audity vychádzali z nezhôd z predchádzajúcich auditov, aby sa zistila účinnosť nápravných opatrení a splnenie požiadaviek normy.

Počet celkových nezhôd bolo 50. Štruktúru závažnosti nezhôd uvádzam v tabuľke 3.8

Z tabuľky môžeme vyčítať, že najviac nezhôd bolo na oddelení nákupu a to 13. Z toho 8 preverovaných procesov prevažne spĺňalo požiadavky normy a boli v nich iba menšie odchýlky. Vo zvyšných piatich preverovaných procesoch boli požiadavky plnené nedostatočne.

Druhé oddelenie s najvyšším počtom nezhôd je ekonomické oddelenie s 10 odchýlkami. Z nich až 4 procesy neplnili požiadavky dostatočne.

Tab. 3.8 Počet nezhôd podľa závažnosti na jednotlivých oddeleniach za obdobie 2008 - 2010. *Vlastné spracovanie.*

Auditované oddelenia	Počet nezhôd podľa závažnosti			Spolu
	<i>Menšie odchýlky</i> 6 bodov	<i>Závažné odchýlky</i> 2 body	<i>Nesplnenie požiadavky normy</i> 0 bodov	
<i>Odd. nákupu</i>	8	5	x	13
<i>Odd. výroby</i>	5	3	1	9
<i>Odd. kvality</i>	4	4	x	8
<i>Odd. marketingu</i>	2	2	1	5
<i>Ekonomické odd.</i>	6	4	x	10
<i>Personálne odd.</i>	4	1	x	5

Medzi oddelenia, v ktorých sa zistili procesy nespĺňajúce požiadavky normy ISO 9001, patrí oddelenie výroby a oddelenie marketingu.

Procesy, ktoré nespĺňali požiadavky tejto normy, boli následne po uskutočnení nápravných opatrení zaradené do dodatočného auditu. V rámci sledovaného obdobia tak boli preverované až 3 krát.

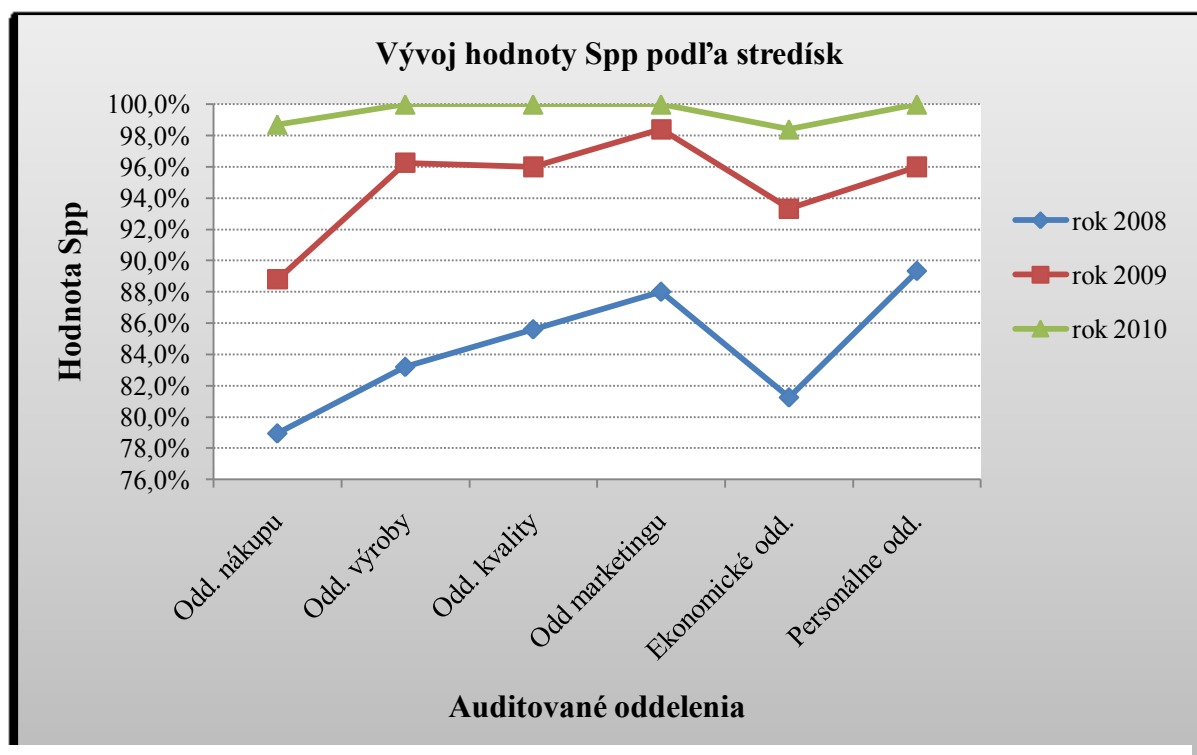
Najmenší počet nezhôd bolo počas sledovaného obdobia zistený na personálnom oddelení. Zistilo sa iba 5 nezhôd, z toho iba jedna nezhoda bola závažnejšieho charakteru.

Vývoj stupňa plnenia požiadaviek podľa jednotlivých stredísk uvádzam v nasledujúcom grafe 3.1.

Na ňom je vidieť, že u všetkých auditovaných oddeleniach môžeme zbrať rastúci trend stupňa plnenia požiadaviek. V roku 2008 sa hodnoty Spp pohybovali v rozmedzí *od 78 do 88%*. V roku 2009 sa zvýšili a pohybovali sa v rozmedzí *88 – 98%*.

Tu je badať nárast plnenia požiadaviek normy rádovo o 10 percentuálnych bodov.. V roku 2010 sa opäť zvýšilo plnenie požiadaviek oproti minulému roku. Hodnoty sa pohybovali v užšom rozmedzí *98 - 100%*.

Oddelenia výroby, kvality, marketingu a personálne oddelenie dosiahli v tomto roku maximálnu hodnotu plnenia požiadaviek 100%.



Graf 3.1 Vývoj hodnoty Spp podľa stredísk za sledované obdobie *vlastné spracovanie*

Počas auditovania sa zistili rôzne druhy nezhôd, ktoré som v tabuľke 3.9 rozdelil podľa článku normy ISO 9001. Vzhľadom k tomu, že sa jednalo o dôverné informácie, mohol som pracovať iba so sprostredkovanými dátami. Preto uvádzam iba časť zistených nezhôd, ktoré mi boli poskytnuté. Popri type a početnosti výskytu chyby uvádzam pod tabuľkou aj reálne príklady daných nezhôd.

Tabuľka 3.9 Počet nezhôd podľa článku normy ISO 9001. *Vlastné spracovanie.*

Nezhoda podľa článku normy ISO 9001	Počet nezhôd			
	rok 2008	rok 2009	rok 2010	Spolu
4.2.3 - Riadenie dokumentov	6	4	0	10
4.2.4 - Riadenie záznamov	8	5	0	13
6.2 - Ľudské zdroje	2	3	1	6
6.4 - Pracovné prostredie	1	0	0	1
7.2 - Procesy týkajúce sa zákazníka	2	1	0	3
7.3 - Návrh a vývoj	2	1	0	3
7.4 - Nakupovanie	3	0	0	3
7.5 - Výroba a poskytovanie služieb	3	4	0	7
8.3 Riadenie nezhodného produktu	1	0	0	1
8.5 - Zlepšovanie	2	0	1	3

Najväčšiu početnosť má nezhoda „**riadenie záznamov**“ označená normou ISO 9001 ako **článok 4.2.4**. Za sledované obdobie našli 13 porušení tohto článku normy. Jednalo sa o tieto nezhody: *chýbajúci záznam zo školenia; chýbajúci záznam o absolvovaní školenia; chýbajúci systém skartácie dokumentácie v elektronickej podobe; chýbajúce presné určenie vedenia záznamov v elektronickej podobe; chýbajúce záznamy o overovaní hodnôt pri procese xyz; chýbajúci záznam pri poslednej zmeny pracovnej inštrukcie; pracovníci neboli zoznámení s novým vydaním OS*.

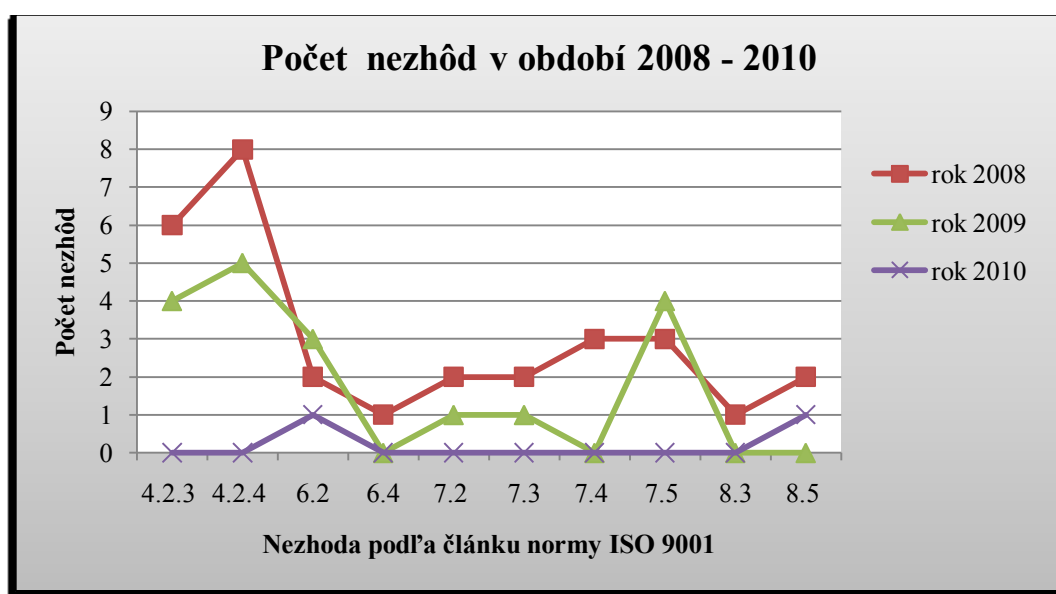
Na druhom mieste sa umiestnila nezhoda „**riadenie dokumentov**“ – **článok 4.2.3**, ktorú odhalili dovedna 10 krát. Prevažne to boli nezhody: *nevhodné zoradenie externej dokumentácie; chýbajúce pravidelné preskúmavanie aktuálnej dokumentácie; nedostatočné úpravy formy dokumentovaných pravidiel pre nakladanie s xyz; nutnosť aktualizácie dokumentu; v príručke kvality nebola uskutočnená aktualizácia danej kapitoly*.

Častejšie sa tiež porušovali články **7.5** – „**výroba a poskytovanie služieb**“ a **6.2** – „**ľudské zdroje**“. Zaradili sa tu nezhody ako:

6.2 – *chýbajúci záznam o preskúšaní pracovníka; chýbajúci zápis o pracovnej činnosti; nepredložený záznam o zaškolení pracovníka; chyba aktualizácia popisu pracovnej činnosti;*

7.5 – *nie sú vedené záznamy o operatívnej údržbe; nedostatočné vypracovanie plánu údržby; chýbajú záznamy z posledných opráv; chýbajúca etiketa na prepravke súčiastok.*

V grafe 3.2 uvádzam trend vývoja nezhôd za obdobie 2008 – 2010 podľa článkov normy ISO 9001.



Graf 3.2 Vývoj počet nezhôd podľa článku normy ISO 9001 za obdobie 2008 – 2010. Vlastné spracovanie.

Z grafu je vidieť klesajúci vývoj počtu nezhôd za obdobie troch rokov podľa jednotlivých článkov normy ISO 9001. V roku 2010 boli zaznamenané iba dve chyby.

Najvýraznejší posun je u chýb zaradených do článku 4.2.3 *riadenie dokumentov*; 4.2.4 *riadenie záznamov*. U nezhody podľa článku normy 7.5 *výroba a poskytovanie služieb* dokonca nárast z roka 2008 na 2009. V roku 2010 už ale tento druh nezhôd dosahoval nulovú hodnotu.

Veľmi pozitívne hodnotím veľmi malý výskyt chýb typu 6.4 *pracovné prostredie* a 8.3 *riadenie nezhodného produktu*. Toto zistenie naznačuje, že pracovné prostredie je pre danú spoločnosť kľúčové, čo je veľmi potešujúca skutočnosť. Je dôležité, aby zamestnanci mali dostatočný „komfort“ pri vykonávaní svojej práce, pretože sa tým zvyšuje ich efektivita.

Taktiež je dôležité zistenie, že v procese riadenia nezhodného produktu, sú minimálne chyby. Tento fakt zrejme najviac teší zákazníkov spoločnosti, pretože je veľmi malá pravdepodobnosť, žeby sa k nim dostal chybný produkt.

3.6 Záver z analýzy

V tejto podkapitole sa zodpovedia otázky, ktoré som si stanovil v úvode analýzy.

1. „Sú interné audity vykonávané v spoločnosti nezávislé?”

Odpoveď na túto otázku nájdeme v ročných plánoch auditu a v organizačnej smernici „Interné audity“. Okrem jednej výnimky v roku 2008 bolo zloženie audítorského tímu postavené na princípe nezávislosti. Interný audítori ani ich vedúci nevykonávali audit na svojich vlastných pracoviskách a ani nekontroloval svoju prácu. Čo je aj uvedené v smernici.

2. „Má spoločnosť dokumentovaný postup interných auditov?”

Áno, dôkazom sú organizačné smernice „Interný audit“, „Riadenie nezhody“ a „Nápravné a preventívne opatrenia“. Taktiež interná dokumentácia ohľadne zoznamu interných audítorov. Tieto smernice tak zabezpečujú a pomáhajú riadiť proces interných auditov.

3. „Vyhovujú podnikové procesy požiadavkám normy ISO 9001?”

Najnižšia hodnota Spp v roku 2008 na „najhoršom“ pracovisku bola 78%. Miera funkčnosti celého systému dosahovala v tomto roku hodnotu 84,33%. Podľa interného hodnotenia podniku, ktorý je uvedený v kapitole 3.5 v časti *Hodnotenie auditu*, sa tak oba výsledky hodnotia ako **uspokojivé stavy s výhradou**. Treba však pripomenúť, že v tomto roku sa vyskytli 2 veľmi vážne nezhody, ktoré boli ohodnotené nulou, čo znamená nesplnenie

normy. Tie však znížili celkové hodnotenia, ale nie do takej miery, aby sa to prejavilo na hodnotení. Preto sa dá povedať, že aj keď sa výsledky hodnotili celkovo ako uspokojivé s výhradou, nevyhovovali procesy v tomto roku požiadavkám normy.

V roku 2009 a 2010 sa stupeň plnenia požiadaviek zvýšil a minimálna hodnota „najhoršieho strediska“ dosiahla 88%. Miera funkčnosti bola 94,8% v roku 2009 a 99,52% v roku 2010. V tomto období tak všetky dosiahli **uspokojivý stav**. Môžeme tak konštatovať, že počas celého obdobia 2009 - 2010 podnikové procesy spĺňali požiadavky normy ISO 9001.

4. „Aký je trend výsledkov interných auditov?“

Čiastočne nám na túto otázku dáva odpoveď otázka č. 3. Trend interných výsledkov bol rastúci. Každým rokom sa hodnoty Spp a Mfs zvyšovali a na konci roku 2010 atakovali stopercentný stav. Tu môžeme povedať, že nápravné poprípade preventívne opatrenia mali účinnosť a zamedzilo sa opätovnému výskytu zistených nezhôd. Taktiež o vývoji interných výsledkov vypovedá trend výskytu chýb, ktorý je zachytený v grafe 3.2. Ten zachycuje klesajúci výskyt nezhôd počas preverovaného obdobia.

5. „Aké najčastejšie nezhody sa vyskytovali pri interných auditoch?“

Odpoveď na túto otázku nám dáva tabuľka 3.9. Najčastejšie sa porušovali články: 4.2.4 - „riadenie záznamov“, 4.2.3 - „riadenie dokumentov“, 7.5 – „výroba a poskytovanie služieb“ a 6.2 – „ľudské zdroje“. Reálne príklady nezhôd sú uvedené v „Súhrnnej analýze IA za obdobie 2008 – 2010.

4 Návrhy na zlepšenie

Uskutočňovanie IA je neoddeliteľnou súčasťou systému managementu spoločnosti. Spoločnosť vykonáva interné audity kvality podľa normy ISO 9001 od roku 2008. Postupne sa však výsledky zlepšovali. V súčasnosti atakujú maximum, teda 100%.

Na jednej strane je to veľmi dobré, že sa procesy zlepšujú. Na strane druhej, ale hrozba. Bolo by veľkou chybou sa domnievať, že procesy dosahujúce maximálne hodnotenia, už netreba zlepšovať.

Návrh zmeny škály hodnotenia IA

Prvý z mojich návrhov je, aby spoločnosť zmenila svoju štvorstupňovú škálu na šesťstupňovú. Miesto škály bodov 10, 6, 2, 0 navrhujem škálu 10, 8, 6, 4, 2, 0, ktorú uvádzam v teoretickej časti. Tak by sa vyplnila medzera medzi desiatkou a šestkou a taktiež medzi šestkou a štvorkou. Zjemnením škály sa lepšie ohodnotia auditované procesy, ktoré pred tým ostali v týchto rozmedziach. Bolo len na samotnom audítorskom tíme, ku ktorej hodnote sa priklonia. Tým sa otvára priestor pre subjektívne hodnotenie, ktoré môže do značnej miery ovplyvniť výsledok hodnoteného procesu.

Taktiež by sa sprísnila klasifikácia stupňa plnenia požiadaviek, ako vidieť v tabuľke 4.1:

Tab. 4.1 Navrhovaná slovná klasifikácia výsledného Spp. Vlastné spracovanie.

Výsledný stupeň plnenia v (%)	100 - 90	89,99 - 80	79,99 - 65	< 65
Slovné posúdenie stavu	<i>uspokojivý</i>	<i>prevažne uspokojivý</i>	<i>uspokojivý s výhradou</i>	<i>neuspokojivý</i>

Zmenou škály sa môže stať, že výsledky auditovaných činností poklesnú, ale to nebude znamenať, že by sa jednalo o pokles plnenia požiadaviek normy. Otvorí sa tak priestor pre opätovné zlepšovanie, čo je hlavnou myšlienkou normy ISO 9001.

Návrh úpravy dotazníka (checklistu)

Mojím druhým návrhom je úprava dotazníka pre interné audity. Bolo by dobré zapracovať do hodnotenia aj závažnosť nezhôd, ktoré sa počas auditovania zistia. Ako bolo vidieť z analýzy z roku 2008, aj po odhalených 2 nezhôd, ktoré vôbec nespĺňali požiadavky normy ISO 9001, bol výsledok hodnotený ako „uspokojivý s výhradou“. Tu je vidieť slabinu metodiky tohto hodnotenia. Jednou z možností je vedľa tejto metodiky zaviesť ďalšiu, ktorá by tento nedostatok odstránila.

Podľa [10] sa daný nedostatok odstraňuje podmienkou, že ak sú niektoré otázky, ktorých neplnenie môže mať vplyv na kvalitu výrobkov, hodnotené 0 bodmi, môže byť celkové hodnotenie znížené o celý jeden stupeň. V prípade zavedenia tohto opatrenia by hodnotené oddelenie nákupu získalo hodnotenie stavu plnenia z *uspokojivý s výhradami* na *neuspokojivý*.

Obdobné hodnotenie využíva aj [11], ktoré prebieha na princípe semaforu. Kde sa hodnotí plnenie príslušných požiadaviek s ohľadom na existenciu rizika pomocou farebných piktogramov – „červená“, „žltá“, „zelená“. Tiež sa tu stanovujú podmienky, aký počet „červenej“ respektíve „žltej“ je prípustný.

Zobral som si príklad z hore uvedených metodík a navrhol som vlastnú *Metodiku výkričníka*. Navrhujem piktogram **dvoch (!!)** a **jedného (!)** výkričníka.

Dva výkričníky by znamenali „*kritická nezhoda – okamžitá náprava*“ a jeden výkričník by znamenal „*veľmi dôležitá nezhoda – rýchla náprava*“. Dva výkričníky by tak predstavovali väčšiu hrozbu ako jeden. Mali by prednosť pri uvoľňovaní potrebných zdrojov.

Vedľa stĺpca hodnotenia auditu v dotazníku by pribudol ďalší stĺpec s názvom „Závažnosť nezhody“. Prázdne miesta v okienkach by sa preškrtili, aby sa zamedzilo nesprávnemu označeniu. Názorný príklad uvádzam na obrázku 4.1, kde je pridaný stĺpec a použitie metodiky výkričníka.

Číslo otázky	Otázka	Zistenie	Hodnotenie	Závažnosť nezhody
1	Sú zoznamy dodávateľov aktualizované?	NIE	2	!
2	Obsahuje databáza dodávateľov všetky potrebné informácie?	NIE	0	!!
3	Sú stanovené kritéria výberu dodávateľov?	ÁNO	8	

Obr. 4.1 Ukážka upraveného dotazníka podľa metodiky výkričníka. Vlastné spracovanie.

Závažnosť by sa označovala na formulári hodnotenia (dotazník – „checklist“) a aj v správe interného auditu. Tento piktogram by sa uvádzal aj pri hodnote Spp, čo by znamenalo, že daná hodnota Spp obsahuje kritickú chybu. Všetky auditované činnosti (procesy) ohodnotené 2 alebo 0 bodmi (podľa novej 6-stupňovej škály) by tak boli označené automaticky jedným z týchto piktogramov v závislosti od závažnosti nezhody.

Dôležitosť týchto chýb si je treba uvedomovať, a tým aj upraviť zodpovednosť a dohľad nad ich riešením. Preto navrhujem, aby na odstránení týchto typov nezhôd dohliadala

nezávislá osoba - zástupca managementu. Odstránenie nezhody by uskutočňoval zodpovedný za chybný proces spolu s oddelením kvality. Tak by sa vylúčilo neefektívne a subjektívne riešenie takto vážnej nezhody.

Návrh doplnenia otázok

Tretí návrh smeruje k rozšíreniu a doplneniu okruhu otázok v dotazníkoch („checklistoch“). Otázky som rozdelil do dvoch skupín. Prvá skupina smeruje k rozšíreniu už stávajúci otázok článku 8. „Meranie, analýza a zlepšovanie“ normy ISO 9001, ktoré podnik má. Otázky prvej skupiny:

1. *Je vypracovaný systém pre určovanie efektívnosti prijatých nápravných opatrení?*
2. *Preskúmava sa efektívnosť prijatých nápravných opatrení?*
3. *Zaznamenáva stredisko výsledky prijatých preventívnych opatrení (má vytvorenú databázu)?*
4. *Sú do neustáleho zlepšovania zapracovaní všetci pracovníci?*
5. *Je zavedený systém neustáleho zlepšovania (krúžky kvality, pravidelné sedenia)?*
6. *Je vypracovaný plán cieľov v rámci procesu neustáleho zlepšovania?*

Druhá skupina smeruje k subjektívnemu názoru na zlepšovanie procesu v organizácii (prípadne na oddelení) a ich postoju aktívnej angažovanosti v tejto veci. Tieto otázky by sa bodovali, ale nezapočítavali by sa do celkového hodnotenia procesu.

Hodnotili by sa zjednodušenou škálou bodov **Áno – 2 body**, **Nie - 0 bodov**. Vypočítal by sa *stupeň angažovanosti na zlepšovaní* (Saz), ktorý by fungoval na rovnakom princípe ako Spp (podiel dosiahnutých bodov a celkových bodov). Ukážku hodnotenia uvádzam na obrázku 4.2.

Výsledný stupeň angažovanosti v (%)	100 - 75	75 - 50	< 50
Slovné posúdenie stavu angažovanosti v procese zlepšovania	<i>Aktívny prístup k zlepšovaniu</i>	<i>Priemerná angažovanosť v zlepšovaní</i>	<i>Neangažovanosť v zlepšovaní</i>

Obr. 4.2 Kritérium pre hodnotenie stupňa angažovanosti na zlepšovaní. *Vlastné spracovanie.*

Otázky druhej skupiny:

1. *Myslíte si, že systém neustáleho zlepšovania je v stredisku funkčný?*
2. *Máte záujem na zvyšovaní efektívnosti činnosti?*
3. *Uvažovali ste nad podaním alebo ste podali zlepšujúci návrh?*
4. *Myslíte si, že môžete prispieť k zvyšovaniu efektívnosti procesov (prečo)?*
5. *Disponuje daný proces nejakými slabými a silnými stránkami?*
6. *Poznáte nejaký spôsob, čím by sa dali slabé a silné stránky procesu zlepšiť? Ak áno, aké?*
7. *Rozvíjate si svoje vedomosti seba vzdelávaním (prečo)?*

Otázky, ktoré uvádzam by mohli slúžiť ako vodítko a smer, ktorým sa môže podnik vybrať. Kvalita a počet otázok by sa mal zvyšovať, aby hodnota výsledkov mala väčšiu a silnejšiu vypovedajúcu schopnosť o stave zlepšovania v podniku.

Záver z návrhov na zlepšenie

Na to aby sa moje navrhované zlepšenia dostali do praxe, je treba upraviť smernice. V prípade mojich troch návrhov by sa musela zaviesť rozšírená stupnica hodnotenia interných auditov aj s novou slovnou klasifikáciou, zaviesť metodiku výkričníka s prerobením všetkých dotazníkov; zaviesť pojem stupeň angažovanosti zlepšovania (Saz) a kritérium pre jeho slovné hodnotenie.

Pred tým ako by sa tak malo stať je dôležité, aby sa jednotlivé metódy najprv vyskúšali. Získali by sa tak informácie, na základe ktorých by sa rozhodlo, či sú dané metódy účinné a či má zmysel ich zavádzať do praxe.

Najväčšou bariérou by bola neochota meniť zabehnutý systém hodnotenia; hodnotiť angažovanosť zlepšovania, čo by sa nemuselo páčiť zamestnancom a v neposlednom rade návratnosť mojich opatrení. Či náklady spojené so zapracovaním týchto opatrení sa vyrovnajú efektom, ktoré by priniesli.

5 Záver

Významným krokom smerom k zlepšovaniu zavedeného systému manažérstva kvality je kontrola zhody s požiadavkami normy. Túto kontrolu možno zabezpečiť len prostredníctvom vykonávania interných auditov, ktoré odhalia vo firme nedostatky a nezhody, ktoré firma potrebuje odstrániť, aby sa mohla neustále zlepšovať.

Interné audity zároveň slúžia na to, aby firma v opätovnom kontrolnom audite externou organizáciou obhájila pridelený certifikát.

Vypracovaná diplomová práca sa zaoberá analýzou stavu interných auditov v systéme riadenia kvality. Dá sa rozdeliť na teoretickú a praktickú časť.

Teoretická časť je zameraná na priblíženie systému managementu kvality. Okrem toho pojednáva o auditoch, ich vývoji, základnom členení, hodnotení a následne o postupe pri auditovaní. Tiež obsahuje základné požiadavky a predpoklady pre vykonávanie činnosti interného audítora. Dôraz som kládol na interné audity. Taktiež je v tejto časti uvedená charakteristika typu spoločnosti, v ktorej sa interné audity uskutočňovali.

Vzhľadom ku citlivosti dát sa firma rozhodla ostať v anonymite. Preto som v práci použil fiktívnu firmu, ktorú som charakterizoval len obecné a nazýval ju „spoločnosťou“. Avšak sprostredkované informácie, s ktorými som pracoval, boli s malými úpravami reálne a odrážali stav navštevovanej spoločnosti.

V praktickej časti som sa snažil nájsť odpovede na otázky: *„Splňajú interné audity v spoločnosti podmienku nezávislosti?“*, *„Má podnik dokumentovaný postup riadenia interných auditov?“*, *„Vyhovujú procesy v spoločnosti požiadavkám normy ISO 9001?“*, *„Aký je trend výsledkov interných auditov?“*, *„Aké najčastejšie nezhody sa vyskytovali pri auditovaní?“*. Pri ich zodpovedaní som vychádzal z podnikových smerníc a analýzy interných auditov jednotlivých rokov a sumáru za celé sledované obdobie. V závere praktickej časti som uviedol záver z analýzy, kde sú tieto otázky zodpovedané.

V kapitole „Návrh na zlepšenie“ som uviedol návrhy na zlepšenie, ktoré pozostávajú zo zmeny stupnice hodnotenia, ktoré by mali odstrániť subjektívnosť audítora; zavedenie piktogramu pre závažnosť nezhôd, pri ktorých som stanovil zodpovednosti pri ich náprave, doplnenie dvoch skupín otázok v dotazníku a zavedenie hodnotenia stupňa angažovanosti na zlepšovaní.

Z uskutočnenej analýzy vyplýva skutočnosť, že uskutočňovanie auditov v spoločnosti sa vykonáva podľa požiadaviek normy 19 011 a všetky preverované procesy splňovali požiadavky normy ISO 9001. Spoločnosť má dobre fungujúci aparát noriem, ktoré

v dostatočnej miere pokrývajú požiadavky a vytvárajú priestor pre neustále zlepšovanie. Výsledky, ktoré spoločnosť dosiahla v roku 2010, môžu nabádať k tomu

Je dôležité povedať, že to neznamená, aby sa spoločnosť s týmto stavom uspokojila. Mnohé podniky pri dosiahnutí vyhovujúcich výsledkov sa prestanú snažiť zlepšovať a iba udržuujú tento stav. A to je chyba.

Netreba zabúdať, že kvalita je nekončiaci proces. Pokiaľ podnik dosiahne plnenie požiadaviek normy, mal by si stanoviť nové ciele a ísť nad jej rámec.

Norma je len návod a minimum, čo má podnik dosiahnuť. Preto by sa mala spoločnosť vydať cestou zvyšovania efektívnosti procesov, nápravných opatrení, zapájania všetkých zamestnancov do neustáleho zlepšovania.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ČSN EN ISO 19 011. *Směrnica pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního managementu*. Praha : ČNI, 2003. 54 s.
- [2] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu jakosti - Požadavky* . Praha : ČNI, 2000. 51 s.
- [3] ČSN EN ISO 9000. *Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník*. Praha : ČNI, 2006. 57 s.
- [4] DVOŘÁČEK, J. *Interní auditi a kontrola*. Praha : C.H.Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
- [5] DVOŘÁČEK, J.; KAFKA, T. *Interní auditi v praxi*. Brno : Computer press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
- [6] MATEIDES, A., et al. *Manažérstvo kvality*. Bratislava : EPOS, 2006. 748 s. ISBN 80-8057-656-4.
- [7] MATEIDES, A Závadský, J,: *Ako zaviesť systém riadenia kvality v organizácii*, Bratislava: EPOS, 2005, 212 s. ISBN 80-8057-632-7
- [8] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. doplněné vydání. Praha : Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [9] NENADÁL, J., et al. *Moderní Management jakosti : Principy, postupy, metody* . 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.
- [10] VDA 6.1. *Audit systému managementu jakosti*. Z německého originálu přeložil V. Votápek. 2. české vyd. Praha : Česká společnost pro jakost, 1996. 222 s. ISBN 80-02-01114-7
- [11] VDA 6.3. *Audit procesu*. Z německého originálu přeložil S. Křeček. 2. zcela přepracované české vydání. Praha : Česká společnost pro jakost, 2010. 176 s. ISBN 978-80-02-02261-9
- [12] VEBER, J., et al. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce : Legislativa, systémy, metody, praxe*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 358 s. ISBN 80-7261-146-1.

Iné zdroje

- [13] Interné dokumenty spoločnosti

Zoznam skratiek

ISO	medzinárodná organizácia pre štandardizáciu
TS	technická špecifikácia
TQM	(Total Quality Management) Systém celopodnikového riadenia kvality
ČSN	České štandardizačné normy
STN	Slovenské technické normy
EN	Európske normy
EFQM	Európska nadácia pre manažérstvo kvality
SMK	systém managementu kvality
ECIIA	Európska konfederácia Inštitútov pre interný audit
ČIIA	Český inštitút interných audítorov
Spp	stupeň plnenia požiadaviek
Mfs	miera funkčnosti systému
DNV	certifikačný orgán
PIA	plán interných auditov
vA, iA	vedúci audítor, interný audítor
PV	poverený vedúci
NO/PO	nápravné opatrenie/preventívne opatrenie
SŠ	stredná škola
Odd	oddelenie
OS	organizačné smernice

Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prohlašuji, že

jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);

souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Murgašova 612/14, 024 01 Kysucké Nové Mesto – Slovenská republika

Zoznam príloh

Príloha č. 1	Mapa procesov spoločnosti (upravená)
Príloha č. 2	Evidenčná kniha nezhôd
Príloha č. 3	Hlásenie NO/PO
Príloha č. 4	Vzor ročného programu interných auditov
Príloha č. 5	Podnety na NO/PO